

مبادئ الإدارة

تأليف

مجموعة من المؤلفين

ترجمة

هيفاء علي

يمان نعساني

أكاديمية حسوب

مبادئ الإدارة

الدليل الشامل لعلوم الإدارة ومبادئها

اسم الكتاب: مبادئ الإدارة

المؤلف: جامعة رايز

المترجم: هيفاء علي، يمان نعساني

المحرر: جميل بيلوني - محمد زاهر شلار - نادر حوري

تصميم الغلاف: سيرين ديرانية

سنة النشر: 2023

رقم الإصدار: 1.0

Book Title: Principles of Management

Author: Rice University

Translator: Haifaa Ali, Yaman Nasany

Editor: Jamil Bailony - Mohammad Zaher Shallar - Nader Hoary

Cover Design: Sirin Diraneyya

Publication Year: 2023

Edition: 1.0

أكاديمية حسوب أحد مشاريع شركة حسوب محدودة المسؤولية.

مسجلة في المملكة المتحدة برقم 07571594.

https://academy.hsoub.com

academy@hsoub.com

عن الناشـر

أُنتج هذا الكتاب برعاية شركة حسوب وأكاديمية حسوب.

تهدف أكاديمية حسوب إلى تعليم البرمجة باللغة العربية وإثراء المحتوى الـبرمجي العـربي عـبر توفـير دورات برمجة وكتب ودروس عالية الجودة من متخصصين في مجال البرمجة والمجالات التقنيـة الأخـرى، بالإضـافة إلى توفير قسم للأسئلة والأجوبة للإجابة على أي سؤال يواجه المتعلم خلال رحلته التعليمية لتكون معـه وتؤهلـه حـتى دخول سوق العمل.

حسوب شركة تقنية في مهمة لتطـوير العـالم العـربي. تبـني حسـوب منتجـات تركِّز على تحسـين مسـتقبل العمل، والتعليم، والتواصل. تدير حسوب أكبر منصتي عمل حر في العالم العربي، مستقل وخمسات ويعمل في فيها فريق شاب وشغوف من مختلف الدول العربية.

المحتويات باختصار

جدول المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

تمهيد

تدخل الإدارة مختلف مناحي الحياة، فهي استغلال الموارد والأشخاص لتنفيذ عمليـات ومهـام معينـة بغيـة تحقيـق أهـداف محـددة، ورغم بسـاطة التعريـف إلا أنهـا في الواقـع أكـبر وأعمـق بكثـير، إذ تتطلب الإدارة إجـراء عمليات التخطيط والتحليل وتوافر مهارات التواصل على الأقل لتحقيق الأهداف.

عمل مؤلفو هذا الكتاب على تجهيز جدول المحتويات لمعالجة موضوعين رئيسين وهما:

- ما هي المتغيرات التي تؤثر على كيف ومتى وأين ولماذا يؤدي المديرون وظائفهم؟
- ما هي النظريات والتقنيات التي يستخدمها المديرون الناجحون في مجموعـة متنوعـة من المسـتويات التنظيمية لتحقيق الأهداف وتجاوزها بفعالية وكفاءة طوال حياتهم المهنية؟

هذا الكتاب مترجم عن الكتاب Principle of Management لمجموعة من المؤلفين وهو أحد منشورات OpenStax بإشـراف جامعـة Rice، ويغطي العديـد من مجـالات الإدارة مثـل إدارة المـوارد البشـرية والإدارة الاستراتيجية، وكذلك المجالات السـلوكية مثـل التحفـيز. ونظـرًا لأن الإدارة تخصـص واسـع وكبـير ولا يمكن لأي شـخص أن يكـون خبـيرًا في جميـع مجـالات الإدارة لـذلك عمـل مجموعـة كبـيرة ومتنوعـة من مختصـي الإدارة بمجالاتها المختلفة على تأليف فصول هذا الكتاب، كلٌّ بحسب اختصاصه.

لذلك، قد تجد بعض المواضيع ذات حساسية معينة تجاه الأفكـار السياسـية والمعتقـدات الدينيـة بحسـب رؤية كل كاتب ونظرته للموضوع، وقد بذلنا في أكاديمية حسوب جهدنا لتحريـر بعض الفقـرات والتصـرف بهـا أو تبديلها بالكامل والتي لا تتناسب مع أفكار وآراء ومعتقدات مجتمعنا العـربي قـدر الإمكـان، ولهـذا أيضًـا ننـوه أن أكاديمية حسوب قررت ترجمة الكتاب بغض النظر عن بعض الأفكار المطروحة لأغراض تعليمية بطريقة محايـدة دون تأييد لأي فكرة ذات حساسية معينة مذكورة ضمن نسخة الكتاب.

كما بذلنا جهدنا أيضًا في أكاديمية حسوب في إضافة أي إحصائيات أو بيانات أو قوانين مقابلة لبعض الفقرات تخص عالمنا العربي ولكن لم نشمل كل شيء، لذا ضع في بالك أن الكتاب يركز كثيرًا على الولايات المتحدة وقوانينها وشركاتها حيث كُتبت النسخة الأصلية وحيث المؤلفون.

حول الكتاب

يبدأ كل فصل من الكتاب بفقرة استكشاف الوظائف الإدارية التي تتناول مديرًا أو شركة ما من ناحية إجراءاتها المتخذة لشرح موضوع الفصل العام. كما يمكن للقراء أو الطلاب اختبار أنفسهم أو مدى فهمهم عن طريق الإجابة على الأسئلة المتوزعة بعد كل فقرة وفي نهاية الفصل.

يتضمن الكتاب المئات من الأمثلة الواقعية حتى لا تكون مواد الكتاب جافة وصعبة الفهم ولإضافة المزيد من الديناميكية والشمولية في فهم المواضيع المطرحة في فقرات مسائل التفكير النقدي والأسئلة المتعلقة بها. كما نشرح أسس الممارسات الأخلاقية التي يجب أن تتسم بها مسيرة عمل الشركات والمؤسسات أثناء سعيها لتحقيق النجاح. وتتناول فقرات إدارة التغيير الاستراتيجية التي اتبعتها الشركات لتجاوز المحن والاضطرابات التي عصفت بها، والتي سببتها مجموعة من الظروف والقوى الاقتصادية والاجتماعية والتنفيسية والتكنولوجية.

بينما نتحدث ضمن فقرات القيادة الإدارية عن مبادرة القادة بالعمل، وتحفيزهم للمنظمات وتقديمهم التوجيهات، وبنائهم للروح المعنوية، ومنهم إحساسًا بالثقة داخل المنظمة وأصحاب المصلحة الخارجيين، وذلك للمساعدة على زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف التنظيمية.

نسلط الضوء في فقرات الاستدامة والإدارة المسؤولة على المعرفة والمهارات والأدوات والوعي الذاتي المطلوبة ليكون المدير مسؤولًا اجتماعيًا، بغية منح القارئ رؤية واضحة حول كيفية قيام المديرين بتضمين الممارسات المسؤولة في حياتهم المهنية.

الفئة المستهدفة

الكتاب مهم للمهتمين بدراسة علوم الإدارة ومبادئها ويقدم فكرة شاملة حول الإدارة، إذ يشرح طبيعة مهنة الإدارة ووظيفتها، كما يبحر في الأحداث التاريخية المتعلقة بها، ويتطرق بالتفصيل لهيكلية وعمل المنظمات والشركات والمؤسسات، وكل ما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والمفاهيم التنظيمية والأخلاقية والثقافية.

عمومًا الفئة المستهدفة من هذا الكتاب هي:

- المديرون الحاليون بمخلف مستويات مناصبهم ومواقعهم ومجالات عمل الشركات أو المؤسسات التي يعملون فيها.
- الطلاب الجامعيين وطلاب المعاهد الرسمية والخاصة الذين يدرسون مجال الإدارة وإدارة الأعمال.

- الموظفون الطموحون الذين يتطلعون إلى الترقي لمنصب إداري في المؤسسات أو الشركات التي يعملون فيها.
- رواد الأعمال الذين هم بصدد بدء مشاريهم وفي مرحلة التكوين والإنشاء والتوظيف.

حول المراجع

تضمن الكتاب الأصلي مئات المراجع والمصادر لكتابة الفصول وأضيف معظمها في الكتاب الأصلي مباشرة أسفل كل فقرة ما جعل تجربة القراءة سيئة، لذلك نقلنا مصادر الفقرات المميزة إلى نهاية كل فصل وتركنا المصادر العامة ضمن متن الفصل إلى فصل المراجع في نهاية الكتاب عبر الترقيم والتقسيم المعتمد. وستجد أيضًا في المصادر العربية التي اعتمدنا عليها في الإضافة على الكتاب والتصرف ببعض فقراته.

المساهمة

يرجى إرسال بريد إلكتروني إلى academy@hsoub.com إذا كان لديك اقتراح أو تصحيح على النسخة العربية من الكتاب أو أي ملاحظة حول أي مصطلح من المصطلحات المستعملة. إذا ضمَّنتَ جزءًا من الجملة التي يظهر الخطأ فيها على الأقل، فهذا يسهِّل علينا البحث، وتُعد إضافة أرقام الصفحات والأقسام جيدة أيضًا.

محمد زاهر شلار

(رحمه الله)

1. طبيعة عمل المديرين والأدوار التـي يؤدونها

1.1 مقدمة

1.1.1 المخرجات التعليمية

ينبغي عليك أن تكون قادرًا على الإجابة عن الأسئلة الآتية بعد قراءتك لهذا الفصل:

1. بماذا يقوم المديرون في سبيل مساعدة المؤسسات على تحقيق أعلى مستويات الأداء؟
2. ما هي الأدوار التي يؤدِّيها المديرون في المؤسسات؟
3. ما هي الخصائص التي يمتاز بها المديرون الفعَّالون؟

استكشاف المهن الإدارية

حسنًا، أنت تدرس هذه المادة الدراسية وربما تكون قد فكرَّت حيال ما ستتناوله هذه المادة أو قـد تناقشـت مع الآخرين بخصوص ذلك، ومن المرجَّح أن يكـون لـديك بعض التصـوُّرات المسـبقة عمَّـا تتمحـور حولـه الإدارة. يجب عليك أن تدير وقتك وأن تحدّد مقدار الوقت الذي ستكرّسه لمذاكرة دروس الإدارة والمحاسبة مثلًا. قد تكون تعمل في وظيفة صيفية أو وظيفة بدوام جزئي وينبغي عليك خلالها تقديم معلومات أو تقارير إلى مـديرك، أو قـد تكون تـابعت تقـاريرًا إخباريـة عن المـديرين النـاجحين من أمثـال جيـف بـيزوف مـدير شـركة أمـازون أو شـيريل ساندبيرج مـديرة العمليـات في فيسـبوك وتـرغب في معرفـة مـا الـذي جعلهم نـاجحين لكي تتمكّن من محاكـاة ممارساتهم في مسيرتك المهنية، أو قد يكون لديك انطباعًا (غير صائب) بأنَّ الإدارة في الأسـاس هي مجـرَّد أمـر بديهي وأنَّك في الواقـع لسـت بحاجـة إلى دراسـة هـذه المـادة، غـير أنَّـه يتـوجب عليـك ذلـك لكي تحصـل على الدرجة العلمية.

قد يكون تخصصك الدراسي هو المحاسبة أو التسويق وتدرس هذه المادة لأنَّها من متطلبات إتمام دراستك وحصولك على الدرجة العلمية، ولكنَّك تظنُّ أنَّك لن تحتاج مطلقًا إلى ما ستدرسه خلالها في حياتك المهنية لأنَّـك لا تنوي التقدُّم للحصول على وظائف في مجال الموارد البشرية بعد تخرجك. إذا كنت تعتقد ذلـك، فـأنت مخطئ تمامًا، إذ أنَّ ما ستجنيه من هذه المادة الدراسية سـيكون قيّمًـا مهمـا كـان منصـبك الـوظيفي -سـواء كنت فـردًا مساهمًا أو قائدًا لمشروع أو صاحب منصب في مستوى الإدارة الوسطى أو العليا أو غير ذلك. إذا كانت الوظيفــة الأولى التي ستحصل عليها بعد التخرج من الكلية أو الجامعة هي وظيفة محاسب أو وظيفـة منـدوب مبيعـات أو أي وظيفة أخرى تستهدف الخريجين الجدد، فإنَّك ستُثمِّن الأدوار التي يقوم بها مديروك المسؤولون عنك مباشـرة أو الذين يتولّون مناصب الإدارة العليا في المؤسسة، بالإضافة إلى التصـرفات والإجـراءات الـتي سـتجعلك تنـال العرفان والتقدير. تمنياتي لك بالتوفيق!

ستخبرك معظم كتب الإدارة -مثلها مثل هذا الكتاب- أنَّ المديرين يقضـون أوقـاتهم في التخطيـط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق وإعداد التقارير والرقابة. لا تصف هذه الأنشطة في الحقيقة ما يقوم بـه المـديرون وفقًا لما اكتشفته الأستاذة جين هاناواي في دراستها حول المديرين في أماكن العمل[1]؛ بل -في أحسن الأحوال- يبدو أنَّ هذه الأنشطة تصف أهدافًا مبهمة يسـعى المـديرون إلى تحقيقهـا باسـتمرار. لكنَّ العـالم الحقيقي ليس بتلك البساطة؛ فالعالم الذي يعمل فيه معظم المديرين كأنَّه "تيار مضطرب ومحموم من الأنشطة المتواصلة."[2]

1.2 بماذا يقوم المديرون؟

بماذا يقوم المديرون في سبيل مساعدة المؤسسات على تحقيق أعلى مستويات الأداء؟

المديرون في عملٍ مستمر، ومما يدلُّ على ذلك إشارة جميـع الدراسـات عن المـديرين تقريبًـا إلى أنَّهم "في تنقل شـبه دائم من مهمـة إلى أخـرى وأنَّهم يغـيرون محـور اهتمـامهم لكي يتجـاوبوا مـع القضـايا عنـدما تطـرأ، وينخرطون في عدد كبير من المهام التي تتميز بقصر مدتها"[3]. لقد راقب خبير الإدارة هنري منتسـبر غ عـددًا من المديرين التنفيذيين وهم يعملون حـتى يحصـل على بعض المعلومـات حـول مـا يقومـون بـه وكيفيـة قضـائهم

لأوقاتهم، ووجد -على سبيل المثال- أنَّهم يتواصلون مع غيرهم بمعدل 36 مـرة كتابيًـا و16 مـرة لفظيًـا في اليـوم الواحد، وتتناول كل عملية تواصـل تقريبًـا قضـية مختلفـة عن الأخـرى، وتكـون معظمهـا مـوجزة وتسـتغرق أقل من 9 دقائق.[4]

أجرى البروفيسور جون كوتر دراسة على عددٍ من المديرين العامِّين الناجحين على مدى خمس سنوات ووجد أنَّهم يقضون معظم أوقاتهم في التعامل مع الآخرين بما فيهم المرؤوسين ورؤسائهم والعديـد من الأشـخاص من خارج المؤسسـة. لقـد وجـدت هـذه الدراسـة أنَّ المـديرين العـاديين قـد أمضـوا 25% فقـط من أوقـات عملهم بمفردهم وأنَّهم أمضـوا تلـك الأوقـات بدرجـة كبـيرة في الـبيت أو على متن الطـائرات أو في التنقـل إلى أمـاكن عملهم، كما أنَّ عددًا قليلًا منهم قد أمضوا أقـل من 70% من وقتهم في التعامـل مـع الآخـرين؛ بـل إنَّ بعضـهم أمضى ما يقارب 90% من أوقات عملهم في التعامل مع الآخرين.[5]

ووجد كوتر أنَّ نطاق المواضيع التي يتناولونها أثناء نقاشـاتهم مـع الآخـرين واسـع للغايـة، وأنَّ القضـايا غـير المهمة تأخذ من أوقاتهم إلى جانب أمور العمل المهمة، وقد كشفت الدراسة التي أجراهـا أنَّ المـديرين نـادرًا مـا يتَّخذون "قراراتٍ كبيرة" خلال هذه المحادثات ونادرًا ما يصدرون الأوامر بالطريقة التقليدية، وأنَّ أفعالهم غالبًا مـا تكون استجابةً لمبادرات الآخرين، وأنَّهم يقضون مقـدارًا كبـيرًا من الـوقت في أنشـطة غـير مخطـط لهـا ليسـت موجودة ضمن جداول أعمالهم.

وقد وجد كوتر -أيضًا- أنَّ المـديرين يقضـون معظم أوقـاتهم في إجـراء محادثـات قصـيرة غـير مترابطـة مـع الآخرين، وأشار إلى أنَّ "مناقشة سؤال واحد أو قضـية واحـدة نـادرًا مـا تـدوم أكـثر من 10 دقـائق، وأنَّـه من غـير الغريب إطلاقًا أن يتناول المدير العام عشرة مواضيع غير متَّصلة ببعضها خلال محادثـة مـدتها 5 دقـائق."[6] كمـا بيَّنت دراسة حديثة أجرتها البروفيسورة لي سبرول على مجموعـة من المـديرين قيـامهم بتصـرُّفات مشـابهة، إذ أظهرت أنَّهم في غضون يوم واحد انخرطوا في 58 نشاط مختلـف، وأنَّ متوسـط المـدة الـتي اسـتغرقها النشـاط الواحد 9 دقائق فقط.[7]

تبدو المقاطعات أيضًا جزءًا طبيعيًا من عمل المديرين، إذ وجدت الباحثـة روزمـاري سـتيوارت أنَّ المـديرين الذين أجرت دراستها عليهم استطاعوا العمل لمدة نصف ساعة بـدون توقـف تسـع مـرَّات فقـط خلال الأسـابيع الأربعة التي أمضتها في هذه الدراسة.[8] وفي الواقع، يقضي المديرون وقتًـا قصـيرًا جـدًا بمفـردهم، إذ أنَّهم -على نقيض ما تُصوِّره كتب الإدارة- نادرًا ما يكونـون لوحـدهم وهم يضـعون الخطـط أو يفكِّرون بقلـق حيـال القـرارات المهمة؛ بل إنَّهم يقضون معظم أوقاتهم في التفاعل مع الآخرين داخل المؤسسة وخارجها.

إذا حسبنا الوقت الذي تستغرقه عمليات التواصل العابرة الـتي تحـدث في الممـرات والمحادثـات الهاتفيـة والاجتماعات الفردية واجتماعات المجموعات الأكبر، فإنَّ المديرين يقضون حوالي ثلثي أوقاتهم في التفاعل مـع الآخرين.[9] ووفقًا لمنتسبر غ: "المديرون -بخلاف الموظفين الآخرين- لا يتركون الهاتف ولا يغادرون الاجتمـاع لكي يعودوا إلى مباشرة العمل؛ بل إنَّ عمليات التواصل هذه هي من صميم عملهم."[10]

تدلُّ الطبيعة التفاعلية للإدارة على أنَّ معظم العمل الإداري عبارة عن محادثات وحـوارات[11]؛ فعنـدما يكـون المديرون في خِضم عملهم، فهم يتحدَّثون ويستمعون. لقد بيَّنت الدراسـات الـتي أُجـريت حـول طبيعـة العمـل الإداري أنَّ المديرين يقضون حوالي ثلثي إلى ثلاثة أرباع أوقاتهم في أنشطة لفظية[12]، وهذه المحادثـات اللفظيـة وفـق مـا وضَّـحه البروفيسـوران روبـرت إيكلس ونيـتين نهريـا هي الوسـائل الـتي بواسـطتها يجمـع المـديرون المعلومات ويبقون على اطلاع بالمستجدَّات ويحدِّدون المشكلات ويتباحثون بشأن المعاني المشتركة ويضـعون الخطط ويُسيِّرون مجريات الأمور ويُصدرون الأوامر ويفرضون سلطتهم ويقيمون العلاقات وينشرون الأقاويل.

باختصار، هذه المحادثات هي مـا تتمحـور حولـه ممارسـات المـديرين اليوميـة. وممّـا كتبـه البروفيسـوران إيكلس ونهريا: "من خلال الأشكال الأخرى للكلام مثل الخطابات والعروض التقديمية، يضـع المـديرون تعريفـات ومدلولات لأفعالهم الخاصة ويقدِّمون للآخرين تصوُّرًا عن المؤسسة ومكانتها وأهدافها." [13]

اختبار مدى الفهم

1. بماذا يقوم المديرون في سبيل مساعدة المؤسسات على تحقيق أعلى مستويات الأداء؟

1.3 أدوار المديرين

ما هي الأدوار التي يؤدِّيها المديرون في المؤسسات؟

وجد منتسبرغ في الدراسة الابتكارية التي أجراها على المديرين أنَّ غـالبيتهم يـدورون في فلـك ثلاث فئـات أساسية من الأدوار الإدارية.

أولًا: الأدوار التفاعلية. يتوجَّب على المديرين التفاعل مع عدد كبير من الناس أثناء ساعات العمل أسبوعيًا، إذ يتولَّون اسـتقبال الضـيوف واصـطحاب العملاء والزبـائن لتنـاول العشـاء ومقابلـة العملاء المحتملين وشـركاء العمل وإجراء مقابلات التوظيف ومقابلات تقييم الأداء وتكوين التحالفات والصداقات والعلاقات الشخصـية مـع العديد من الآخرين، وقد أظهرت كثير من الدراسـات أنَّ هـذه العلاقـات هي أغـنى مصـادر المعلومـات بالنسـبة للمديرين بسبب طبيعتها المباشرة والشخصية.[14]

تنشأ ثلاثة أدوار من أدوار المدير مباشرة من سلطته الرسمية وتتطلَّب وجود علاقات شخصية أساسية. أولى هذه الأدوار هي دور ممثل المؤسسة، إذ يجب على كل مدير بصفته رئيسًا لوحدة تنظيمية أن يؤدِّي بعض المهام الرسـمية. وقـد بيَّنت الدراسـة الـتي أجراهـا منتسـبرغ أنَّ الرؤسـاء التنفيـذيين أمضـوا 12% من الـوقت الـذي يتواصلون فيه مع الآخرين في تأدية مهام رسمية، وأنَّ 17% من بريدهم الوارد تناول رسائل شكر وتقدير وطلبات مرتبطة بمنصبهم، وأحد الأمثلة على ذلك هو قيام رئيس شركة بطلب بضاعة مجانية لتلميذ من ذوي الإعاقة.[15]

إنَّ المديرين مسؤولون عن أعمال الأشخاص الذين يعملون في أقسامهم أو مؤسساتهم، وتصرفاتهم مرتبطة مباشرة بدورهم كقادة. يمكننا أن نرى بوضوح النفوذ الذي يمتلكه المديرون من خلال دورهم كقادة وفقًا لما يقوله

منتسبرغ، إذ أنَّ سلطتهم الرسمية تمنحهم صلاحيات كبيرة، وتحدِّد القيادة -بدرجة كبيرة- مقدار الصلاحيات التي سيحصلون عليها.[16]

هل دور القائد ذا أهمية؟ اسأل موظفي شركة كرايسلر (التي أصبحت شركة DaimlerChrysler في وقتنا الحالي)، إذ كانت هذه الشركة العظيمة المُصنِّعة للسيارات في حالة إفلاس وعلى وشك الإندثار عندما تولَّى لي إياكوكا إدارتها في ثمانينيّات القرن الماضي والذي أنشأ علاقات جديدة مع اتحاد عمال السيارات وأعاد تنظيم الإدارة العليا للشركة و-ربما الأهم من كل ذلك- أقنع الحكومة الفيدرالية الأمريكية بكفالة سلسلة من القروض المصرفية التي من شأنها أن تجعل الشركة قادرة على سداد ديونها مجددًا.

يُعزى الحصول على ضمانات القروض واستجابة الاتحاد وتفاعل السوق إلى أسلوب إياكوكا في القيادة وجاذبيته الشخصية بدرجة كبيرة. وتتضمن الأمثلة الأحدث التي تدلُّ على أهمية دور القائد: عودة هوارد شولتز مؤسس شركة ستاربكس لكي يعيد النشاط إلى الشركة ويتولَّى قيادتها، وقدرة جيف بيزوس الرئيس التنفيذي لشركة أمازون على الابتكار خلال فترة الركود الاقتصادي.[17]



الشكل 1: هوارد شولتز الرئيس التنفيذي لشركة ستاربكس وهو يتحدث بعد استلامه جائزة القيادة المتميزة في عالم الأعمال

مصدر الصورة: رئيس هيئة الأركان المشتركة / فليكر/ مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

في الصورة هوارد شولتز الرئيس التنفيذي لشركة ستاربكس وهو يتحدث بعد استلامه جائزة القيادة المتميزة في عالم الأعمال (Distinguished Business Leadership Award) أثناء حفل توزيع جوائز القيادة المتميزة الذي أقامه المجلس الأطلسي في ولاية واشنطن الأمريكية.

قليلًا ما تحدثَّت المؤلفات الإدارية المتداولة عن دور حلقة الوصل (أو الوسيط) حتى وقت قريب، إذ أصبح هذا الدور -الذي يتعلَّق بقيام المدير بإنشاء علاقات خارج السلسلة الرأسية للإدارة- ذا أهمية خاصة في ضوء ما توصَّلت إليه الدراسات التي أُجريت حول العمل الإداري والتي بيَّنت أنَّ الوقت الذي يقضيه المديرون في التعامل مع نظرائهم وغيرهم من الأشخاص خارج أقسامهم أو مؤسساتهم لا يقل عن ذلك الذي يقضونه مع مرؤوسيهم، ومن المثير للاستغراب أنَّهم يقضون وقتًا قليلًا مع رؤسائهم. وقد كشفت الدراسة التي أجرتها روزماري ستيوارت أنَّ 160 مديرًا بريطانيًا في مستويات الإدارة الوسطى والعليا أمضوا 47% من أوقاتهم في

التعامل مع نظرائهم، و41% من أوقاتهم في التعامل مع أشخاص داخل القسم الذي يعملون فيـه، و12% فقـط من أوقاتهم في التعامل مع رؤسائهم، كما أظهرت دراسة أجراها الباحث غيست (عـام 1956) على مجموعـة من مشرفي التصنيع في الولايات المتحدة نتائجًا مماثلة.[18]

ثانيًا: الأدوار المعلوماتية. يتـوجَّب على المـديرين جمـع أنـواع عديـدة من المعلومـات وترتيبهـا وتحليلهـا وتخزينها وتناقلها، وبذلك يصبحون مصادرًا للمعلومات وغالبًا ما يحتفظون بكميـة هائلـة من المعلومـات داخـل رؤوسهم وسرعان ما ينتقلـون من دور جـامع المعلومـات إلى دور ناقلهـا في غضـون دقـائق. مـع أنَّ العديـد من المنظَّمات التجارية لديها أنظمة ضخمة وباهظة الثمن، إلا أنَّه لا شيء يضاهي سـرعة بديهـة دمـاغ مـدير مـدرَّب تدريبًا جيِّدًا وقدرته على معالجة المعلومات، ومن غير المستغرب أنَّ المديرين يفضِّلون هذه الطريقة.

عنـدما يـؤدِّي المـديرون دور المـراقب (أو الراصـد)، فـإنَّهم يتقصَّـون البيئـة المحيطـة بحثًـا عن معلومـات، ويتحدَّثون مع الجهات التي تربطهم بهم صلات ومع مرؤوسيهم، ويتلقُّـون معلومـات لم يطلبـوا الحصـول عليهـا ويكون مصدر الكثير منها هو شبكة علاقاتهم الشخصية، ويصلهم قـدرًا لا بـأس بـه من هـذه المعلومـات بشـكل لفظي (وغالبًا ما تكون إشاعات وأقاويل وتخمينات).

وعندما يؤدِّي المديرون دور ناقل المعلومات (أو المِرسال)، فإنَّهم ينقلون معلومات خاصة أو سـرية بطريقـة مباشرة إلى مرؤوسيهم الذين قد لا تكون لديهم إمكانية الوصول إليها. لا يجب على المديرين تحديد الجهات التي ينبغي أن تتلقّى مثل هذه المعلومات فحسب، ولكن مقدار هذه المعلومات ومتى يتم نقلها وبـأي طريقـة أيضًـا. يتوجَّب على المديرين -بصورة متزايدة- تحديد ما إذا كان من المناسب أن يتمكَّن المرؤوسـون والنظـراء والزبـائن وشركاء العمل وغيرهم من الوصول المباشـر إلى المعلومـات طـوال الـوقت دون أن يضـطر هـؤلاء إلى التواصل مع المديرين.

وعندما يـؤدِّي المـديرون دور النـاطق الرسـمي للمؤسسـة، فـإنَّهم ينقلـون المعلومـات إلى أشـخاص خـارج مؤسساتهم. على سبيل المثال، قيام رئيس تنفيذي لشـركة بإلقـاء خطـاب أمـام مجموعـة من الأشـخاص لـدعم أهداف المؤسسة أو قيام مشرف بتقديم اقتراح لأحـد المـوَّردين بشـأن إجـراء تعـديلات على منتج. يتـوجَّب على المديرين -بصورة متزايدة- التعامل مع ممثلين عن وسـائل الإعلام وتقـديم الـردود المسـتندة إلى الحقـائق والآراء التي سوف تُطبع أو تُذاع إلى جماهير كبيرة غالبًا كما هي أو بعد تعديلات بسيطة. إنَّ المجازفـات الـتي تتضـمنها هذه الحـالات كبـيرة، وكـذلك هي المكاسـب المحتملـة من ناحيـة تعـرُّف النـاس على العلامـة التجاريـة وشـهرة المؤسسة وسطوع نجمها.

ثالثًا: الأدوار القرارية. تقع على عاتق المديرين مسؤولية اتخـاذ القـرارات بالنيابـة عن المؤسسـة وأصـحاب رؤوس الأموال. تُتخذ هذه القرارات في كثير من الأحيان في ظل وجود غموض كبير وعدم توفر معلومات كافيـة، وغالبًا ما ستساعد الفئتان السابقتان من الأدوار الإدارية -الأدوار التفاعلية والأدوار المعلوماتية- المـدير في اتخـاذ القرارات الصعبة في الحالات التي تكون فيها النتائج غير واضحة والمصالح متضاربة.

عندما يؤدّي المديرون دور الريادي، فإنَّهم يسعون إلى تحسين أعمالهم والتكيف مع ظروف السوق المتغـيرة والاستجابة للفرص حينما تبرز. إنَّ المديرين الذين ينظرون نظرة بعيدة المدى إلى المسـؤوليات المنوطـة بهم هم من أوائـل من يـدرك أنَّهم بحاجـة إلى أن يجـدِّدوا أسـاليبهم ومنتجـاتهم وفئـات الخـدمات الـتي يقـدمونها واستراتيجياتهم في التسويق وطرقهم في العمل لأنَّ الأساليب والطرق الأقدم تصبح غـير مسـتخدمة و-بالتـالي- يحصل المنافسون على الأفضلية.

في حين أنَّ دور الريادي يصف المديرين الذين يبادرون بالتغيير، فإنَّ دور معالج المشكلات يصوِّر المـديرين المضطرين إلى التعامل مع الظروف. قد تنشأ الأزمات لأنَّ المديرين السيِّئين يـتركون الظـروف تتـدهور أو تخـرج عن السيطرة، ولكنَّ المديرين الجيِّدين أيضًا يجدون أنفسهم وسط أزمة لم يتوقَّعـوا حـدوثها غـير أنَّـه يجب عليهم التعامل مع مثل هذه الأزمات.

الدور الثالث من فئة الأدوار القرارية هو دور موزِّع الموارد الـذي يتطلَّب من المـديرين اتخـاذ قـرارات بشـأن اختيـار الأفـراد الـذين سيحصـلون على المـوارد وتحديـد المـوارد الـتي سيحصـل عليهـا هـؤلاء ومقـدارها ومـتى سيحصـلون عليهـا وأسـباب حصـولهم عليهـا. تشـمل المـوارد الأمـوال والمعـدَّات والقـوى العاملـة والمكـاتب والمساحات المخصَّصة لعمليات الإنتاج وحتى الوقت الخاص بالمدير نفسه، وكل هذه الموارد محدودة، والطلب عليها يفوق ما هو متوفر منها لا محالة. يجب على المديرين أن يتَّخذوا قرارات مدروسة بشأن كيفيـة توزيـع هـذه الموارد مع الحرص على بقاء أفضل الموظفين وتحفيزهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.



الشكل 2: توماس إف بريندرغاست رئيس هيئة النقل الحضري (MTA) في ولاية نيويورك وهو يتحدَّث أماموسائل الإعلام.

مصدر الصورة: هيئة النقل الحضري (MTA) في ولاية نيويورك/ فليكر)

في الصورة السابقة توماس إف بريندرغاست رئيس هيئة النقـل الحضـري (MTA) في ولايـة نيويـورك وهـو يتحدَّث أمام وسائل الإعلام عن آخر المستجدَّات بخصوص مفاوضات العمل الحالية مـع نقابـات LIRR. يتـوجَّب عليه أثناء تفاوضه مع النقابات أن يتولَّى القيام بعدة أدوار إدارية.

آخر دور ضمن فئة الأدوار القرارية هو دور المفاوِض، إذ يقضي المديرون قدرًا كبيرًا من الوقت في التفـاوض حول مخصَّصات الميزانية واتفاقيات العمـل والمسـاومات الجماعيـة وغيرهـا من القـرارات الرسـمية المتعلِّقـة

بتسوية النزاعات. غالبًا ما سيتَّخذ المديرون في غضون أسبوع واحد عشرات القرارات الناتجة عن عمليات تفاوض قصيرة ومهمة فيما بين الموظفين والزبائن والعملاء والمورِّدين وغيرهم ممَّن يتوجَّب على المديرين التعامل معهم.[19] يبيِّن الشكل التالي الأدوار التي يؤدِّيها المدير.



الشكل 3: الأدوار التي يلعبها المديرون

اختبار مدى الفهم

1. وضِّح كيف صاغ منتسبر غ معالم عمل المدير.

1.4 الخصائص الرئيسية لوظيفة المدير

ما هي الخصائص التي يمتاز بها المديرون الفعّالون؟

إنَّ الوقت مجزَّأ، وقد أدرك المديرون منذ زمن بعيد أنَّ الوقت لا يُسعفهم لإنجاز مهامهم بشكل كامل وأنه لا مُتّسع من الوقت لإنهاء جميع الأشياء والمهام المُناطة بهم. على الرغم من ذلك، نشأت ظاهرة جديدة في السنوات الأخيرة من القرن العشرين وهي تزايد حاجة الأشخاص الذين يقومون بأدوار قياديّة إلى الوقت، في حين أنَّ عدد ساعات اليوم بقيت ثابتة، وقد تم زيادة عدد ساعات العمل استجابةً لتلك الحاجة، ولكن سرعان ما

اكتشـف المـديرون أنَّ اليـوم مكـوَّن من 24 سـاعة فقـط وأنَّ العمـل لسـاعات أكـثر أدَّى إلى تنـاقص العائـدات الهامشية، ووفقًـا لأحـد البـاحثين فـإنَّ "المـديرين لـديهم الكثـير من الالتزامـات الـتي تثقـل كـاهلهم، ولكنَّهم لا يستطيعون تفويض تلك المهام إلى الغـير بسـهولة، لـذلك هم مـدفوعون إلى إرهـاق أنفسـهم بالعمـل الإضـافي ومضطرون إلى القيام بالكثير من المهام بسطحية. بعبارة مختصرة: تجزئة الوقت وتوزيعه على المهـام والتواصـل اللفظي من خصائص عمل المديرين." [20]

تتنافس مهام المديرين وأدوارهم من ناحية أهميتها، ومن الواضح أنَّ المديرين لا يستطيعون إرضاء الجميع؛ فـالموظفون يريـدون مزيـدًا من الـوقت لإنجـاز أعمـالهم، ويريـد الزبـائن اسـتلام المنتجـات والخـدمات بسـرعة وبمستويات جودة عاليـة، ويريـد المشـرفون أن يُنفـق المزيـد من المـال على المعـدَّات وعلى التـدريب وتطـوير المنتجات، ويريد المساهمون أن تزداد عوائد الاستثمار. لا يستطيع المـدير العـالق في هـذا الوضـع أن يمنح كـل هؤلاء أقصى ما يريدون، وغالبًا ما تُتَّخذ القرارات استنادًا إلى مدى ضرورة تلبية الحاجات ومدى دنو المشكلة.

الوظيفة الإدارية ممتلئة بالمهام، وقد أُعيد تنظيم العديد من الشركات العالمية وشركات في أمريكا الشمالية في السنوات الأخيرة لكي تصبح أكثر كفاءة وسرعة في العمل وأكثر قدرة على المنافسة، وغالبًا مـا تضـمَّن إعـادة التنظيم جعل العديد من العمليات لامركزية بالإضـافة إلى الإزالـة الشـاملة لطبقـات الإدارة الوسـطى، وقـد وجـد العديد من المديرين الذين لم تطلهم عملية التقليص هذه أنَّ عدد المرؤوسين الذين يقعون تحت إمرتهم مباشـرة قد تضاعف. تشير نظرية الإدارة الكلاسيكية إلى أنَّ أكبر عدد من المرؤوسين الذين يستطيع المدير التعامل معهم مباشرة بطريقة معقولة هو سبعة مرؤوسين. تكنولوجيا المعلومات فائقة السرعة وأنظمة الاتصـالات الفعَّالـة في وقتنا الحالي أدَّت إلى أن يكون لدى العديد من المديرين حوالي 20 أو 30 شخصًا يُطلعونه على أعمالهم مباشرة.

أصبحت الكفاءة هي المهارة الإدارية الأساسية في القرن الحادي والعشـرين نتيجـة قلـة تـوفر الـوقت الـذي يحتاجه المديرون، وتجزئة الوقت إلى وحدات أصغر أثناء ساعات العمـل، وملاحقـة العمـل للعديـد من المـديرين خارج أماكن عملهم وحتى في أوقات الإجازات، وتزايد المسؤوليات الملقاة على كاهـل المـديرين بسـبب تقليص حجم المؤسسات.

1.4.1 ما الأمر الذي يتغير في وظيفة المدير؟ محور الأهمية والتركيز

أهمية الدور الريادي للمديرين في ازدياد، إذ يجب عليهم أن يكونوا مدركين للمخاطر والفرص المحيطة ببيئـة العمل. تتضمن المخاطر التطورات التكنولوجية لـدى المنافسـين، وتقـادم المؤسسـة الـتي ينتمي إليهـا المـدير، والتناقص الملحوظ في دورة حياة المنتجات. وقد تشمل الفرص وجود مجالات من المنتجـات والخـدمات الـتي تعاني نقصًا أو الـتي لم تُسـتهدف بعـد، وفـرص التوظيـف الخارجيـة، والانـدماجات، وعمليـات الشـراء، وإجـراء تطويرات في المعدَّات أو المساحات المكانية أو غيرها من الأصول. سيبحث المديرون المنتبهون جيدًا للأسـواق والبيئة التنافسية عن الفرص للحصول على مكاسب.

أهمية الدور القيادي للمديرين أيضًا في ازدياد، ويجب عليهم أن يكونوا أكـثر خـبرة بصـفتهم اسـتراتيجيين أو مرشدين، إذ تتطلَّب وظيفة المدير ما هو أكثر بكثير من مجرد تسيير أعمال أحد الأقسام في مؤسسة كبـيرة، ومـا لم تكن المؤسسات قادرة على جذب الأفراد الجيِّدين وتدريبهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم وتعزيزهم، فلا يمكنها أن تتوقـع تفوُّقهـا على المنافسـين، ولـذلك يجب على المـديرين بصـفتهم قـادة أن يرشـدوا باسـتمرار الأشـخاص الواعدين وأصحاب الإمكانات في المؤسسة. عندما تفقد المؤسسة موظفًا ذا كفاءة عالية، فسوف يعيق ذلك من سيرها إلى أن تتمكَّن من استبدال ذلك الموظف، وحتى لو عثرت على شـخص مناسـب تمامًـا ويتمتَّـع بأفضـل المؤهلات لشغل الوظيفة الشاغرة، فإنَّ عليها تدريبه وتشجيعه وتحفيزه، بالإضافة إلى تقبُّل حقيقة أنَّ مستويات الإنتاجية ستكون أقل لبعض الوقت ممَّا كانت عليه حينما كان الموظف السابق موجودًا.

1.4.2 المسؤوليات الإدارية

من الأسئلة المهمة التي غالبًا ما تُثار بشأن المديرين: ما هي المسؤوليات التي تقع على عاتق المـديرين في المؤسسات؟ ووفقًا للتعريف الذي ذكرناه، يتوجَّب على المـديرين التخطيـط والتنظيم والتوجيـه والرقابـة، ويمكن تقسيم مسؤولياتهم إلى تسع فئات من الأنشطة وهي:

1. **التخطيط طويل المدى**: كثيرًا ما يتـوجَّب على المـديرين الـذين يشـغلون المناصـب التنفيذيـة القيـام بالتخطيط والتطوير الاستراتيجي.
2. **الضبط والتحكم**: يقيِّم المديرون الأوضاع ويتَّخذون إجـراءات تصـحيحية فيمـا يخص توزيـع واسـتغلال الموارد البشرية والمالية والمادية.
3. **المسح البيئي**: يجب على المديرين باستمرار الانتباه إلى التغييرات في بيئة العمل ومراقبـة مؤشـرات العمل مثل العوائد على حقوق المساهمين أو على الاستثمار، والمؤشرات الاقتصادية، ودورات الأعمـال التجارية وما إلى ذلك.
4. **الإشراف**: يشرف المديرون باستمرار على أعمال مرؤوسيهم.
5. **التنسيق**: غالبًا ما يجب على المديرين تنسيق أعمال الآخرين داخل القسم الذي يعملون فيه وخارجه.
6. **إدارة العلاقات مع الزبائن والتسـويق**: يتـوجَّب على بعض المـديرين التواصـل المباشـر مـع الزبـائن الحاليين والزبائن المحتملين.
7. **إدارة العلاقات مع المجتمع**: يجب على المديرين إقامة صلات قوية مع ممثلين من مختلـف الجهـات المعنيـة خـارج الشـركة والـتي تتضـمن الوكـالات الحكوميـة والفيدراليـة وفئـات المجتمـع المـدني المحلية والمورِّدين.
8. **تقديم الاستشارات الداخلية**: يستغل بعض المديرين خـبرتهم التقنيـة في حـل المشـكلات الداخليـة ويتصرَّفون كمستشارين داخليين في شؤون التغيير والتطوير التنظيمي.

9. **مراقبة المنتجات والخدمات**: يتوجَّب على المديرين التخطيط ووضع الجداول الزمنية ومراقبة عمليات التصميم والتطوير والإنتاج والتوصيل الخاصة بمنتجات وخدمات المؤسسة.

كما سنرى لاحقًا، لا يقوم كل المديرين بجميع هذه الأنشطة؛ بل يـؤدّي المـديرون المختلفـون أدوارًا مختلفـة ويتحمَّلون مسؤوليات مختلفة تبعًا لموضعهم في الهرم التنظيمي. سنبدأ بإلقـاء نظـرة على الفروقـات الموجـودة بين الأعمال الإدارية.

1.4.3 الفروقات بين الأعمال الإدارية المتنوعة

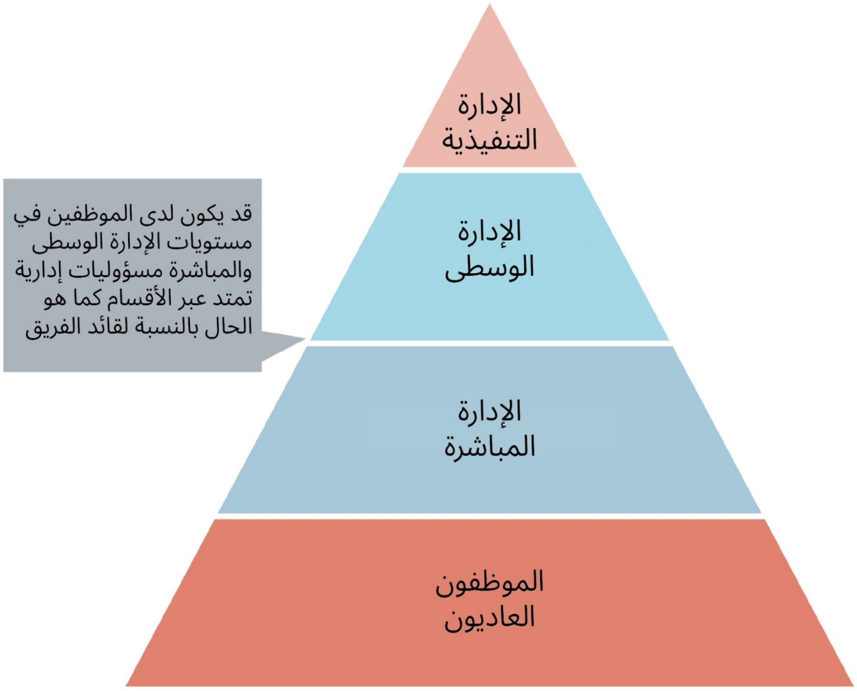
مع أنَّ كل مدير قد يكون لديه مجموعة متنوعة من المسؤوليات -بما فيها المسؤوليات التي ذكرناها سابقًا-، فإنَّ مقدار الوقت الذي يستغرقه كل نشاط وأهمية ذلك النشاط ستتفاوت بدرجة كبيرة. أشهر تقسيمين للأعمال الإدارية هما:

1. تقسيم الأعمال الإدارية حسب المستوى الذي يشغله المديرون في الهرم التنظيمي.
2. تقسيم الأعمال الإدارية حسب نوع القسم أو الوظيفة المسؤولين عنها.

فيما يلي شرح مختصر لكل منهما.

الإدارة حسـب المسـتوى: هنـاك ثلاثـة مسـتويات عامـة للإدارة وهي: الإدارة التنفيذيـة والإدارة الوسـطى والإدارة المباشـرة (انظـر الشـكل التـالي). المـديرون التنفيـذيون هم في قمـة الهـرم الإداري وهم مسـؤولون عن المؤسسة بأكملها، وخصوصًا توجهها الاستراتيجي. المديرون في مسـتوى الإدارة الوسـطى (في منتصـف الهـرم الإداري) مسؤولون عن الأقسـام الرئيسـية وقـد يشـرفون على المـديرين الأقـل منهم رتبـة. أخـيرًا، المـديرون في مستوى الإدارة المباشرة يشرفون على الموظفين العاديين ويقومون بالأنشطة اليومية داخل الأقسام.[21]

يبيِّن الشـكل التـالي الاختلافـات في الأنشـطة الإداريـة من خلال التسلسـل الهـرمي للمسـتويات الإداريـة. سيكرِّس كبار المسؤولين التنفيذيين المزيد من أوقاتهم للقضايا التي تحتـاج إلى إعمـال الفكـر، في حين سـيركِّز المـديرون في مسـتوى الإدارة المباشـرة جهـودهم على القضـايا الفنيـة (التقنيـة). على سـبيل المثـال، تتمحـور الأنشطة التي يقوم بها المديرون في مستوى الإدارة العليا على التخطيط طويل المدى ومراقبة مؤشـرات العمـل والتنسيق وتقديم الاستشارات الداخلية. في المقابل، تتمحـور الأنشـطة الـتي يقـوم بهـا المـديرون في مسـتوى الإدارة المباشرة على الإشراف لأنَّ مسؤوليتهم تتمثَّل في إنجاز المهام بواسطة الموظفين العاديين. المديرون في مستوى الإدارة الوسطى يقومون بأنشطة متنوعة.



الشكل 4: التسلسل الهرمي لمستويات الإدارة

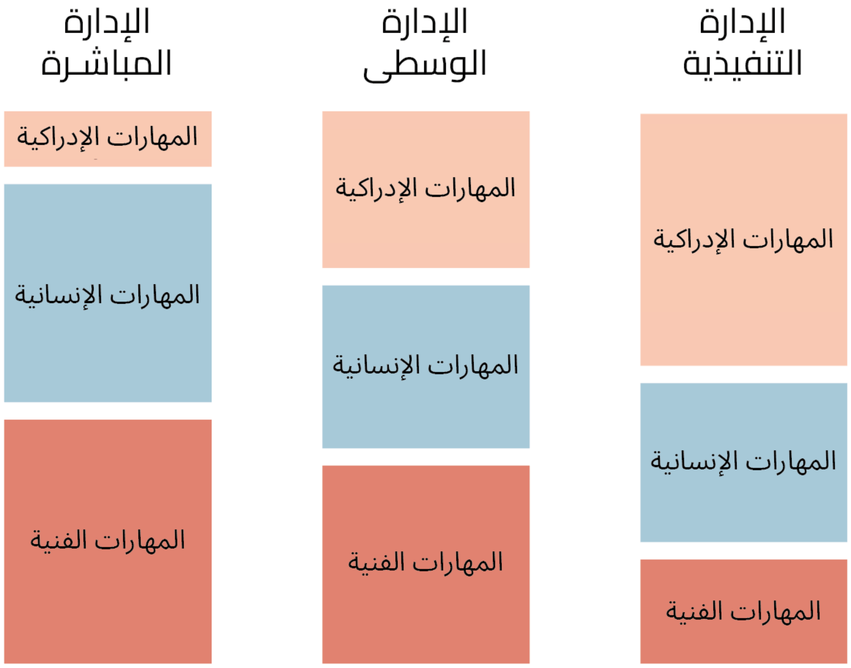
يمكننا تصنيف المهارات الإدارية إلى ثلاثة أنواع:

1. **المهارات الفنية**: يجب على المديرين أن يكونوا قادرين على اسـتخدام الأدوات والأسـاليب والتقنيـات الخاصة بمجالاتهم. على سبيل المثال، يجب على المحاسب أن يمتلـك خـبرة في المبـادئ المحاسـبية، في حين يجب على مدير الإنتاج أن يكون ذا معرفة بإدارة العمليات. تمثِّل هذه المهارات آليات العمل.

2. **المهارات الإنسـانية**: تتطلَّب هـذه المهـارات القـدرة على العمـل مـع الآخـرين وفهم أسـاليب تحفـيز الموظفين وطبيعة سلوك الأفـراد في المجموعـات. تسـمح هـذه المهـارات للمـدير بـأن يصـبح مرتبطًا ا بمجموعته وقائدًا لها.

3. **المهـارات الإدراكية**: تصـوِّر هـذه المهـارات قـدرة المـدير على تنظيم المعلومـات وتحليلهـا سـعيًا إلى تحسين أداء المؤسسة، وتتضمَّن القدرة على رؤية المؤسسة ككل وفهم كيف تتصـل الأقسـام المختلفـة مع بعضها بعضًا لكي تعمل كوحدة متكاملة. هذه المهارات ضرورية لنجاح التنسيق بين الدوائر والأقسام حتى تتحدَّ المؤسسة بأكملها في سبيل تحقيق الأهداف.

كما هو واضح في الشكل التالي، فإنَّ القدر المطلوب من هذه المهارات تختلف باختلاف المسـتوى الإداري، وهذا يعني أنَّ النجـاح في المناصـب التنفيذيـة يتطلَّب مهـارات إدراكيـة عاليـة ومهـارات فنيـة أقـل في معظم الحالات (وليس جميعها)، في حين يحتاج المديرون في مسـتوى الإدارة المباشـرة عـادةً إلى مهـارات فنيـة أكـثر ومهـارات إدراكيـة أقـل. لكن علينـا الانتبـاه إلى أنَّ المهـارات الإنسـانية تبقى مهمـة لنجـاح جميـع المسـتويات الإدارية الثلاث.



الشكل 5: الاختلاف في المهارات المطلوبة للإدارة الناجحة حسب المستوى في التسلسل الهرمي

الإدارة حسـب القسـم أو الوظيفـة: بالإضـافة إلى تقسـيم الإدارة إلى مسـتويات في الهـرم الإداري، تختلـف المسؤوليات الإدارية أيضًا باختلاف نوع القسم أو الوظيفة، إذ توجد هناك اختلافات بين أقسـام ضـمان الجـودة، والتصنيع، والتسويق، والمحاسبة والتمويل، وإدارة الموارد البشرية. على سبيل المثـال، سـيركِّز المـديرون الـذين يعملون في قسم التصنيع جهودهم على المنتجات والخدمات والضبط والتحكم والإشراف. في المقابـل، سـيقل تركيز مديري التسويق على التخطيط والتنسيق وتقديم الاستشـارات وسـيزداد تركـيزهم على إدارة العلاقـات مـع الزبائن والجهات الخارجية. إنَّ التركيز على الأنشطة الإدارية يتفاوت بدرجة كبيرة تبعًا لاختلاف القسم الـذي يكـون المدير مسؤولًا عنه.

على المستوى الشخصي، هناك فائدتان مهمتان على الأقل لمعرفة أنَّ توليفة المهارات الإدراكية والإنسـانية والفنية تتغير بمرور الزمن وأنَّ كل مجال وظيفي يحتاج إلى قدر متفاوت من أنشطة إدارية معينـة. الفائـدة الأولى هي أنَّك إذا قررت أن تكون مديرًا، فإنَّ معرفة أنَّ توليفة المهارات تتغـير بمـرور الـزمن قـد يسـاعدك على تجنُّب شكوى شائعة وهي أنَّ الموظفين صغيري السن يريدون التفكـير والتصـرف مثـل المـديرين التنفيـذيين قبـل أن يصبحوا مشرفين بارعين في مستوى الإدارة المباشرة. أمَّا الفائدة الثانيـة فهي أنَّـك إذا علمتَ المـزيج المختلـف من الأنشطة الإدارية الذي تحتاجه كل وظيفة من الوظائف، فهذا قد يُسـهِّل عليـك اختيـار المجـال أو المجـالات الوظيفية الأنسب لمهاراتك واهتماماتك.

يُنقل المديرون عبر الأقسام عندما يترَّقون في السلَّم الإداري في العديد من الشركات، ويتكـوَّن لـديهم بهـذه الطريقة نظرة شاملة على المسؤوليات الخاصة بالأقسام المختلفـة، ويجب عليهم خلال مهـامهم اليوميـة التركـيز على الأنشطة المناسبة لأقسامهم ولمستوياتهم الإدارية. إنَّ معرفة الأنشطة التي يجب التركـيز عليهـا من صـميم

عمـل المـدير. على أي حـال، سـنتطرق إلى هـذا الموضـوع عنـدما نتحـدَّث عن طبيعـة الفـروق الفرديـة في الفصل التالي.

اختبار مدى الفهم

1. وضِّح مستويات الإدارة المختلفة.
2. اشرح أنواع المهارات الإدارية الثلاثة وبيِّن علاقتهم بكل مستوى من مستويات الإدارة.

1.5 المصطلحات الرئيسية

الأدوار القرارية: أحد الأدوار الإدارية الثلاثة الأساسية التي يتولَّى المديرون القيام بها.

المديرون التنفيذيون: فريق مكوَّن من عدة أفراد في مستوى الإدارة العليا في المؤسسة.

الإدارة المباشرة: مستوى الإدارة الذي يتم فيه إدارة الموظفين غير الإداريين مباشرة.

الأدوار المعلوماتية: أحد الأدوار الإدارية الثلاثة الأساسية التي يتولَّى المديرون القيام بها.

الأدوار التفاعلية: أحد الأدوار الإدارية الثلاثة الأساسية التي يتولَّى المديرون القيام بها.

الإدارة الوسطى: المديرون الأقل برتبة من كبار المسؤولين التنفيذيين في المؤسسة.

1.6 ملخص المخرجات التعليمية

1.6.1 بماذا يقوم المديرون؟

بماذا يقوم المديرون في سبيل مساعدة المؤسسات على تحقيق أعلى مستويات الأداء؟

يقوم المديرون بالعديد من المهام في المؤسسات، ولكن من أهم هذه المهام هي التواصل مـع المرؤوسـين الذين يقعون تحت إمرتهم مباشرة لمساعدة مؤسساتهم على النجاح وتحقيق الأهداف.

1.6.2 أدوار المديرين

ما هي الأدوار التي يقوم بها المديرون في المؤسسات؟

يقـوم المـديرون بثلاثـة أنـواع رئيسـية من الأدوار داخـل المؤسسـات وهي: الأدوار التفاعليـة، والأدوار المعلوماتية، والأدوار القرارية. يعتمد حجم هذه الأدوار على رتبة المدير في الهرم التنظيمي.

1.6.3 الخصائص الرئيسية لوظيفة المدير

ما هي الخصائص التي يمتاز بها المديرون الفعَّالون؟

الإدارة هي عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على أنشطة الموظفين إلى جانب الموارد الأخـرى من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. تشمل المسؤوليات الإدارية التخطيط طويل المدى، والضبط والتحكم، والمسح البيئي، والإشراف، والتنسيق، وإدارة العلاقات مع الزبائن، وإدارة العلاقـات مـع المجتمـع، وتقـديم الاستشـارات الداخلية، ومراقبة المنتجات والخدمات. تختلف هذه المسؤوليات باختلاف المستوى الإداري وباختلاف القسم أو الوظيفة. سيختلف مـديرو القـرن الحـادي والعشـرين عن معظم المـديرين الحـاليين في أربـع نـواحٍ، إذ سـيكون استراتيجي عالمي وخبير في التكنولوجيا وسياسي جيِّد وقائد محفِّز.

1.7 أسئلة مراجعة للفصل

1. ما هي الخصائص والمزايا التي تمتلكها والمشتركة بين جميع المديرين الناجحين؟
2. لماذا ينبغي اعتبار الإدارة مهنة وليس حرفة؟
3. كيف يتعلَّم المديرون طريقة تأدية عملهم؟
4. اشرح وظيفة المدير من منظور هنري منتسبر غ.
5. ما مسؤوليات المديرين تجاه الأفراد داخل المؤسسة؟ كيف يمارسون هذه المسؤوليات؟
6. كيف يؤدِّي المديرون أعمالهم وفقًا لما بيَّنه البروفيسور جون كوتر؟
7. كيف يتخذ المديرون قرارات عقلانية؟
8. كيف تتغير طبيعة الإدارة وفقًا للمستوى الذي يشغله الفرد ووظيفته في المؤسسة؟
9. اشرح الأدوار الإدارية في السياق المجتمعي الأوسع. كيف تتخيَّل أن يكون المديرون في المستقبل؟
10. حدِّد المشكلات الحرجة التي ترى أنَّها تواجه الإدارة المعاصرة ووضِّح ذلك.

1.8 أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية

1. من المرجح أن يكون لهذه المادة الدراسـية والمـواد الأخـرى نـواتج للتكليفـات الفرديـة والجماعيـة الـتي كُلِّفت بها والتي يمكنها أن تدلّ على امتلاكك لكفاءات معينة مثـل القـدرة على إعـداد جـدول بيانـات أو كتابة شيفرة برمجية أو إظهار قدراتك على التواصل بواسطة مقطع فيديو يوضِّـح مهاراتـك. من الجيِّد أن تضع مثل هذه الإنجازات في ملف لكي تستفيد منه في توضيح مهاراتك في مقابلات العمل مستقبلًا.

2. إدارة الوقت من المهارات المهمة التي سيكون لها أثر على مستقبلك كمـدير. يمكنـك تصـنيف الـوقت إلى إلزامي وحر، ويمكنـك تقـييم مهاراتـك في إدارة الـوقت عن طريـق مراقبـة كيفيـة قضـائك للـوقت باستخدام جدول زمني وتحديد الوقت المخصَّـص لكـل نشـاط خلال أسـبوع. بعـد أسـبوع من تسـجيل الأنشطة التي قمت بها، حدِّد ما إذا كان كل نشاط إلزاميًا أم حرًا وما إذا كـان اسـتغلال الـوقت مثمـرًا أم غير مثمر باستخدام مقياس من 10 درجات (الدرجة 10 تعـني مثمـر جـدًا والدرجـة 1 تعـني غـير مثمـر إطلاقًا). اكتب بعد ذلك خطة لإدارة وقتك من خلال وضع قائمة بالأشياء التي عليك البدء في القيام بهـا والأشياء التي عليك التوقف عن القيام بها وحدِّد ما يمكنك فعله لإدارة وقتك الحر بفاعلية أكبر.

1.9 تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية

1. أنت مدير في متجر محلي تعرَّض للكتابة على الجدران. حدِّد الأدوار التي ستقوم بها مع الموظفين الذين يعملون داخل المتجر وغيرهم.

2. حدِّد ما إذا كان أصحاب كل من المسميات الوظيفية التالية سيكرِّسون معظم وقتهم للمهارات الإدراكية أم المهارات الإنسانية أم المهارات الفنية:

   أ. نائب رئيس الشؤون المالية في إحدى الشركات المدرجة ضمن قائمة فورتشن 100

   ب. كتابة شيفرة برمجية لمنتج لعبة فيديو

   ت. مدير عام في شركة محلية حاصلة على حق الامتياز من ماكدونالدز

1.10 قضية للتفكير النقدي

تحديات إدارية جديدة للعصر الجديد

تعجُّ الأخبار في أيامنا الحالية بفضائح وادعاءات تحرُّش جديدة وأحداث المأساوية، وقد أُلقي الضوء منذ عـام 2017 وظهور حركة "أنا أيضًا" الناجمة عن فضيحة المنتج الأمريكي هارفي وينشتاين على المزيد من الشخصيات العامة لكي يصدُّوا عن أنفسهم الادعاءات المقدَّمة من نساء من مختلف أنحاء العالم.

كان هنـاك عمليـات فصـل من العمـل وتحقيقـات علنيـة وسـرية بشـأن سـوء تصـرُّف بعض زملاء العمـل والمديرين وكبار المسؤولين التنفيذيين في شركات من مختلف أنحاء العالم. أصبح لهذا الموضوع شهرة إعلاميـة تأخرَّت في الظهور، كما أدَّى إلى تشجيع المزيد من الرجال والنساء على مناقشة الأمر علنًـا بـدلًا من إخفـاء أوجـه الظلم وأحداث الماضي. هناك أحداث أخـرى تُظهـر أنَّ المجتمـع الـذي نعيش فيـه مضـطرب ومـتزعز ع ومنهـا: هجوم شارلوتسفيل الذي نجم عنه مقتل شخص وإصابة 19 آخرين بجروح عندما دهس أحد الأشـخاص بسـيارته حشدًا من المتظاهرين أثناء تجمُّع القوميين البيض.

من المهم أن تتخذ الشركات موقفًا ضد الكراهيــة العنصـرية وكـل أنـواع المضـايقات، وأن تنتهج سياسـات صارمة عند حدوث مثل هذه الأحداث في العمل. سـنتحدَّث عن شـركة نتفليكس كمثـال، إذ أقـالت الشـركة في يوليو/تموز من العام 2018 مدير قسم الاتصالات بسبب تلفُّظه بكلمة عنصرية أثناء اجتمـاع داخلي دون أن يوجِّه الإهانة إلى شخص محدَّد ولكنَّه ادَّعى أنَّه كان يحاول تسليط الضوء على الكلمات المهينة التي تُقـال في الـبرامج الكوميدية. لقد وُضعت ثقافة شركة نتفليكس التي بُـنيت على الصـراحة التامـة والشـفافية تحت الاختبـار خلال هذه الحادثة.

حاول المذنب جوناثـان فريدلانـد الاعتـذار عن الإسـاءة الـتي ارتكبهـا آملًا أن تـذهب أدراج الريـاح وأن يُقبـل اعتذاره، ولكنَّه لم يفلح في ذلك، إذ عمَّ الغضب بين زملاء العمل في الشركة وأدَّى في النهاية إلى فصل فريدلانـد من عمله بعد بضعة شهور من الحادثة.

تمنح ثقافة شركة نتفليكس موظفيهـا درجـة عاليـة من الحريـة والمسـؤولية، إذ تشـجِّع تقـديم الملاحظـات والتقييمات وتحدِّد مصير بقاء الموظفين استنادًا إلى الثقة بهم وحسن تصرفهم، كما يمكن للمـوظفين الوصـول إلى معلومات حساسة وهم مؤتمنون على كيفية إنفاقهم للموارد وطريقة استغلالهم للإجازات.

من الصعب الحفاظ على هذه الثقافة في ظل التدفق متناهي السرعة لقطاع الخدمات، ولكن ذلك ضـروري من أجل نجاح الشركة عمومًا. يقول كولن إستب (أحد كبار المهندسين سابقًا وقد ترك عملـه طوعًـا عـام 2016): "كيف يمكن توسيع نطاق تلك الثقافة عند توسيع الشركة؟ لا أعلم أنَّ لدينا إجابة جيدِّة على الإطلاق."

يُنظر إلى الشركة في بعض الأحيان على أنَّها صـارمة من ناحيـة الأسـاليب الـتي تسـتخدمها لكي تُبقي على أفضل الموظفين، وقد قالت ولتـا نيمريـام إحـدى مـوظفي اكتسـاب المـواهب في شـركة نتفليكس عـبر فيـديو مسجَّل: "أظنُّ أنَّنا واضحين جدًا في ثقافتنا وهذا قد يبدو عنيفًا".

ظلَّت شركة نتفليكس وفية لقيَّمها الثقافيـة بـالرغم من الضـغوطات وأحيانًـا بـالرغم من الـدلالات السـلبية المقترنة بهذه البيئة "العنيفة"، كما أنَّ قدرتها على الحفـاظ على مرونتهـا إلى جـانب عـدم تسـامحها مـع أشـكال الظلم الاجتماعي يجعلانها في طليعة شركات العصر الجديـد. من الصـعب مجـاراة ذلـك، ولكن يبـدو أنَّ الشـركة تسير نحو الأمام وتتمسَّك بما هي عليه في الوقت الراهن.

1.10.1 الأسئلة

1. كيف شـكلَّت البيئـة الثقافيـة الحاليـة لبلادنـا الطريقـة الـتي تنظـر بهـا الشـركات إلى المعـايير الثقافية الخاصة بها؟
2. ما هي أوجه القصور الكامنة في ثقافة شركة نتفليكس؟ وما التأثيرات الإيجابية لهذه الثقافة؟
3. كيف تؤثِّر الثقافة الداخلية لشركة نتفليكس سلبًا أو إيجابًا على حفاظها على قدرتها التنافسـية وتقـديمها محتوى متطور؟

1.11 المصادر

1.11.1 مصادر قضية للتفكير النقدي

- B. Stelter, "The Weinstein Effect: Harvey Weinstein scandal sparks movements in Hollywood and beyond," CNN Business, October 20, 2017, https://money.cnn.com/2017/10/20/media/weinstein-effect-harvey-weinstein/
- https://www.washingtonpost.com/
- L. Hertzler, " Talking #MeToo, one year after bombshell Weinstein allegations," Penn Today, October 30, 2018, https://penntoday.upenn.edu/news/talking-me-too-one-year-later
- S. Ramachandran and J. Flint, " At Netflix, Radical Transparency and Blunt Firings Unsettle the Ranks," Wall Street Journal, October 25, 2018, https://www.wsj.com/articles/at-netflix-radical-transparency-and-blunt-firings-unsettle-the-ranks-1540497174

2. اتخاذ القرارات الإدارية

2.1 مقدمة

2.1.1 المخرجات التعليمية

ينبغي عليك أن تكون قادرًا على الإجابة عن الأسئلة الآتية بعد قراءتك لهذا الفصل:

1. ما هي الخصائص الأساسية لعملية اتخاذ القرارات الإدارية؟
2. ما هما نوعا أنظمة اتخاذ القرارات المستخدمان في الدماغ؟
3. ما هو الفرق بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة؟
4. ما هي العوائق التي تُصعِّب عملية اتخاذ القرارات؟
5. كيف يمكن للمدير أن يحسِّن من جودة اتخاذه للقرارات ؟
6. ما هي مميزات وعيوب عملية اتخاذ القرارات الجماعية؟ وكيف بإمكان المـدير أن يـرتقي بعمليّـة اتخـاذ القرارات الجماعيّة؟

استكشاف المهن الإدارية

كيف أسَّست ستيفاني كوري وجين روبيو شركة Away لحقائب السفر

كان على جين روبيو وستيفاني كوري أن يتخذوا عددًا من القرارات المهمة عندما أرادوا البدء بإنشاء شركة خاصة بهم لبيع حقائب السفر أطلقوا عليها اسم Away، وكان أول هذه القرارات هو البدء بشركتهما التجارية! جاء هذا القرار بعد أن كُسرت حقيبة السفر الخاصة بروبيو أثناء إحدى الرحلات، وقد شعرت بالانزعاج لأنَّ جميع خيارات حقائب السفر المتوفرة في الأسواق إما رخيصة الثمن (100$ أو أقل) وجودتها منخفضة أو مكلفة جدًا (400$ أو أكثر) وجودتها عالية، ولم يكن هناك خيارًا يتوسطهما، لذلك بدأت روبيو وصديقتها ستيفاني كوري دراسة سوق حقائب السفر عام 2015. لقد وجدتا أنَّ سبب ارتفاع أسعار حقائب السفر ذات الجودة العالية يعود إلى طريقة توزيعها وبيعها عبر متاجر البيع بالتجزئة المتخصصة والمتاجر الكبرى، وأنّ بإمكانهما توفير حقائب عالية الجودة بأسعار متوسطة (200-300) إذا اختارتا أسلوبًا يمكنهما بواسطته البيع مباشرة إلى المستهلكين. تكوَّنت لدى روبيو وكوري بعد دراسة مستفيضة قناعة بأنَّهما يمتلكان فكرة تستحقُّ المُحاولة، وقد اتفقتا على إطلاق اسم "Away" على الشركة التي تهدف إلى توفير تجربة مُريحة للمسافرين.

كان لدى كلًا من مؤسِّستَي الشركة خبرة سابقة في العمل في شركة ناشئة في مجال التجارة الإلكترونية (شركة واربي باركر)، وهذا قد ساعدهما على اتخاذ قرارات صائبة. كانت خبرة روبيو مُنصَبَّة أكثرها على صنع العلامات التجارية والتسويق، في حين كانت خبرة كوري متركِّزة في إدارة سلاسل الإمداد والعمليات التشغيلية، لذا كانت كل منهما قادرة على إضافة خبرة كبيرة إلى العديد من جوانب العمل. لقد جمعتا الأموال من الأصدقاء والعائلة في البداية، ولكنَّهما حاولتا بعد شهور قليلة الحصول على تمويل رأس المال الاستثماري (venture capital funding) لكي تضمنا امتلاك ما يكفي من المال لبداية ناجحة.

كان أحد القرارات المهمة التي كان على روبيو وكوري اتخاذها في بدايات إنشائهما للعمل الخاص بهما هو الاتفاق على تصميم أوليّ للمنتج، وتطلَّب هذا القرار تسويق واسع النطاق ودراسة سلوك المستهلكين من أجل فهم احتياجاتهم ورغباتهم. لقد سألتا مئات الأشخاص عن الأشياء التي يحبونها في حقائب السفر الحالية وعن أكثر الأشياء التي تزعجهم بشأنها، كما تعاقدتا مع فريق تصميم مكوَّن من شخصين حتى يساعداهما في إنشاء النموذج الأولي، وقد أدَّت عملية الدراسة والتطوير في النهاية إلى تصميم حقيبة صلبة جذَّابة وخفيفة الوزن على نحو مدهش. للحقيبة أيضًا عجلات ذات جودة عالية جدًا (العجلات الأربعة وليس اثنتين) وسحَّابات عالية الجودة، ومن مميزاتها الإضافية احتوائها على بطارية مدمجة لشحن الهواتف والأجهزة الأخرى.

كان على مؤسِّستَي الشركة اختيار شريك لتصنيع المنتج الخاص بهما، وقد اكتشفتا أنَّ عملية التصنيع في الولايات المتحدة ليست خيارًا جيّدًا لأنَّ لمنتجهما هيكل صلب مصنوع من البولي كربونات والغالبية العظمى من مصَّنعي الحقائب الذين يستخدمون هياكل البولي كربونات موجودون في آسيا. لقد درستا عددًا من خيارات شراكات العمل المتاحة أمامهم وطرحوا الكثير من الأسئلة. علاوةً على ذلك، زارت روبيو وكوري جميع المصانع المدرَجة ضمن قائمة خياراتهم لمُعاينتها على أرض الواقع، وكانت هذه الخطوة جزءًا مهمًا من عملية الدراسة لأنَّهم وجدوا أنَّ الشركات التي كانت تبدو الأفضل عبر الوثائق لم تكن دائمًا الأفضل عندما زاروها شخصيًا. قرَّرت روبيو وكوري في النهاية العمل مع شريك مصنِّع في الصين ينتج حقائب سفر أيضًا للعديد من العلامات التجارية

الفاخرة، وكانتا سعيدتين جدًا بهذه الشراكة، كما داومتا على تخصيص جزء من الوقت لتنمية تلك العلاقة والحفاظ عليها، وقد ساعد هذا على تجنُّب المشكلات التي كان من الممكن أن تنشأ.

لقد تمكّنتا روبيو وكوري في نهاية عام 2015 من تطوير منتجهما الأول، وقد قرَّرتا السماح للزبائن بالطلب المسبق لحقائب السفر لأنَّها لن تكون متوفِّرة في موسم التسوق في العطلات، وقد شاركتا معًا في التسويق لمنتجهما عن طريق السرد القصصي، إذ أجريتا مقابلات مع 40 عضوًا من أوساط المبدعين الذين يحظون باحترام كبير بخصوص تجاربهم في السفر وأصدرتا كتابًا عن ذكريات السفر باسم "The Places We Return To" لم يكن الكتاب ممتعًا وجذَّابًا فحسب؛ بل لفت أنظار الكثير من الأشخاص في الأوساط الإبداعية إلى حقائب شركة "Away" أيضًا. أصبح الكتاب متوفرًا منذ نوفمبر/تشرين الثاني من العام 2015 مجانًا مع شراء بطاقة هدية يمكن استبدالها بحقيبة في فبراير/شباط من العام 2016. أثار الكتاب فور إصداره اهتمامًا كبيرًا وجذب الانتباه إلى المنتج بشكلٍ مُسبق، وقد بِيعت جميع النسخ المطبوعة منه والبالغ عددها 1200 نسخة، وحصلت شركة "Away" على إيرادات بمقدار 12 مليون دولار من مبيعات السنة الأولى فقط.

كان أمام ستيفاني كوري وجين روبيو العديد من القرارات المهمة والجديدة المتعلِّقة بالبدء في إنشاء شركتهم الخاصة وتطويرها، وكان أحد أسباب نجاحهما هو أنَّهما اتخذتا هذه القرارات بحكمة عن طريق الاعتماد على معرفتهما المشتركة وخبرتهما والكثير من البحث والدراسة قبل التوصُّل إلى أي قرار، وستستمرَّان في مواجهة العديد من القرارات المهمة والثانوية. لقد قامتا بتوسيع خط منتجاتهما من صنف واحد من حقائب السفر إلى أربعة أصناف، وتخطِّطان إلى بيع المزيد من حقائب السفر الأخرى -وغيرها من ملحقات السفر- في المستقبل. ارتفع عدد موظفي الشركة -التي اتخذت من مدينة نيويورك مقرًا لها- ليصل إلى أكثر من 60 موظفًا خلال أول عامين، ومن ضمن هؤلاء الموظفين عضوا فريق التصميم اللذان تم التعاقد معهما للمساعدة في تصميم النموذج الأولي، إذ أعربت روبيو وكوري عن تقديرهما لمجهوداتهما وعرضتا عليهما وظائف بدوام كامل في شركة "Away". كل عملية توظيف جديدة تعني وجود قرارات جديدة متعلِّقة بماهية العمل المطلوب إنجازه وبالشخص الذي يتعيَّن عليهم توظيفه لإنجاز ذلك العمل، كما أنَّ كل منتج جديد تصاحبه قرارات جديدة، ولكن يبدو أنَّ روبيو وكوري قد رسمتا لأنفسهما (ولشركتهما) طريقًا للنجاح في المستقبل.

يتخذ المديرون وأصحاب الأعمال التجارية -أمثال جين روبيو وستيفاني كوري- قرارات يوميًا. بعض هذه القرارات مهمة مثل قرار البدء بمشروع تجاري جديد، في حين أنَّ معظمها قرارات أقل أهمية متعلِّقة بطبيعة إدارة الشركة ولكنّها ضرورية لنجاحها على المدى البعيد. بعض القرارات من الممكن التنبؤ بها، وبعضها غير متوقَّع. سنستعرض خلال هذا الفصل معلومات مهمة عن عملية اتخاذ القرارات ستساعدك على اتخاذ قرارات أفضل وعلى أن تكون مديرًا أفضل في نهاية المطاف.

2.2 نظرة عامة على عملية اتخاذ القرارات الإدارية

ما هي الخصائص الأساسية لعملية اتخاذ القرارات الإدارية؟

عملية اتخاذ القرارات هي عملية التفكير في البدائل الممكنة واختيار واحدًا منها.

من المهم إدراك أنَّ المديرين يتخذون قرارات باستمرار وأنَّ جودة اتخاذهم للقرارات يؤثِّر -بدرجة كبيرة جدًا في بعض الأحيان- على فاعلية المؤسسة وأصحاب المصلحة. يشمل **أصحاب المصلحة** جميع الأفراد أو المجموعات التي تتأثر مصالحها بمصالح المؤسسة (مثل الزبائن، والموظفين، والمساهمين، ...إلخ).

يتخذ أعضاء فريق الإدارة العليا على نحو متكرر قرارات تؤثِّر على مستقبل المؤسسة وجميع أطرافها المعنية، ومن الأمثلة على هذه القرارات هو تحديد ما إذا كانوا سيستخدمون إحدى التقنيات الحديثة أو سينشئون خط إنتاج جديد. القرار الجيّد سيُسهم في ازدهار المؤسّسة واستمرارها على المدى الطويل، في حين أنَّ القرار السيِّئ قد يقودها إلى الإفلاس.

عادة ما يؤثِّر المديرون في مستويات الإدارة الأدنى بدرجة أقل على استمرار المؤسسة، ولكن يمكن أن ينعكس تأثيرهم بدرجة كبيرة على أقسامهم وعلى الموظفين الذين يعملون فيها. تأمَّل -مثلًا- في تأثير المشرفين المباشرين (في مستوى الإدارة المباشرة) المسؤولين على وضع جداول الأعمال الخاصة بالعمال وتأمين المواد الخام في أقسامهم. من المستبعد أن تقود القرارات السيِّئة التي يتخذها المديرون في مستويات الإدارة الأدنى إلى زوال الشركة بأكملها، ولكنّها قد تؤدِّي إلى العديد من النتائج السلبية مثل:

- انخفاض الإنتاجية بسبب قلة عدد العمال أو عدم كفاية المواد الخام اللازمة.
- زيادة النفقات بسبب كثرة عدد العمال أو وجود فائض من المواد الخام، خاصةً إذا كان عمرها الافتراضي محدودًا أو إذ كانت تكلفة تخزينها مرتفعة.
- انتشار الإحباط وانخفاض الروح المعنوية وزيادة معدل دوران الموظفين (الذي من الممكن أن يكون مكلفًا بالنسبة للمؤسسة) إذا كانت القرارات متعلِّقة بإدارة الموظفين وتدريبهم.

2.2.1 تحديد وقت اتخاذ القرار

في حين أنَّ بعض القرارات بسيطة، إلا أنَّه غالبًا ما تكون القرارات التي يتخذها المديرون معقدة تتطلَّب الاختيار بين مجموعة من البدائل المختلفة والتي لا يُمكن التكهّن بوقعِها ونتائجها. المديرون في مثل هذه الحالات بحاجة إلى جمع المعلومات، وهذا يقودهم إلى قرار مهم آخر وهو تحديد مقدار المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار جيّد. كثيرًا ما يتخذ المديرون القرارات دون أن يكون لديهم معلومات كافية، وإنَّ من إحدى السمات المميزة للقادة الفعَّالين قدرتهم على تحديد متى ينبغي عليهم تأجيل اتخاذ قرار معين من أجل جمع المزيد من المعلومات ومتى ينبغي عليهم اتخاذ القرار بمقتضى المعلومات المتوفرة.

يمكن أن يكون للتباطؤ في اتّخاذ القرارات نتائجًا لا تقلُّ سوءً عن التسرُّع في اتخاذها، إذ من الممكن أن تؤدِّي عدم الاستجابة السريعة إلى ضياع الفرص، ولكنَّ التسرُّع -في المقابل- قد يؤدِّي إلى سوء توزيع موارد المؤسسة على المشاريع ومن ثمَّ غياب فُرص نجاحها.

يجب على المديرين الفعَّالين أن يحددوا ما إذا كانوا قد جمعوا معلومات كافية، ويجب عليهم أن يكونوا مستعدِّين لتغيير مسارهم إذا توفرَّت معلومات جديدة تدلُّ على أنَّ القرار الأول لم يكن صائبًا. يمكن أن تُشكِّل عملية تغيير المسار تحدِّيًا بالنسبة للأفراد ذوي التقدير الذاتي المنخفض لأنَّ اعترافهم بارتكاب خطأ ما قد يكون أصعب عليهم من المضي قدمًا في طريقٍ خطأ. يدرك المديرون الفعَّالون أنَّ بعض الإخفاقات لا مفرَّ منها بسبب الطبيعة المعقَّدة للعديد من المهام، كما أنَّهم يعلمون أنَّه من الأفضل تقليل الأثر الذي تُلحقه القرارات السيئة بالمؤسسة وأصحاب المصلحة من خلال الاكتشاف المبكر لها ومن ثمّ تصحيحها.

2.2.2 ما هو القرار الصحيح؟

تجدر الإشارة إلى أنَّ اتخاذ المدير للقرارات لا يشبه اختبارات الاختيار من متعدد على الإطلاق، إذ إنّ هناك إجابة واحدة صحيحة في تلك الاختبارات، ونادرًا ما يكون الحال هكذا عندما يتعلَّق الأمر بالقرارات الإدارية. يختار المدير أحيانًا من بين عدة خيارات جيّدة ولا يكون الخيار الأفضل واضحًا بالنسبة له، ويكون هناك عدة خيارات سيِّئة في أحيان أخرى وتكون مهمة المدير في هذه الحالة تحديد الخيار الأقل ضررًا. غالبًا ما يكون هناك تضارب في مصالح الأفراد داخل المؤسسة الواحدة، ويجب على المدير أن يقوم باتخاذ القرار آخذًا بعين الاعتبار أنَّ ذلك القرار قد لا يصبُّ في المصلحة الشخصيّة للعديد من أفراد المؤسّسة، ولكنّه القرار الأفضل للمصلحة العامّة للشركة.

2.2.3 ما هو القرار الأخلاقي الصحيح؟

يقع على عاتق المديرين أحيانًا اتخاذ قرارات لا تتعلّق بانزعاج أحد أصحاب المصلحة فحسب، إذ قد يُطلب منهم اتخاذ قرارات يمكنها أن تُلحق الضرر بالآخرين، ويترتَّب على هذه القرارات عواقب أخلاقية. تشير الأخلاق إلى معتقداتنا المتعلِّقة بالصواب والخطأ، والخير والشر، والفضيلة والرذيلة، كما ترتبط الأخلاق -ضمنيًا- بتفاعلاتنا مع الآخرين وتأثيرنا عليهم؛ فإذا لم يكن يتوجَّب علينا التفاعل مع غيرنا، لن نضطر إلى التفكير في أثر تصرُّفاتنا على الأفراد والمجموعات الأخرى. لكن جميع المديرين يتخذون قرارات تؤثِّر على الآخرين، لذلك من المهم الانتباه إذا ما كان الأثر الذي تتركه قراراتنا إيجابيًا أم سلبيًا.

غالبًا ما تستخدم عبارة "زيادة ثروة المساهمين" كمسوِّغ لإعطاء الأولوية للأرباح قصيرة الأجل على حساب حاجات الأطراف الأخرى التي ستتأثَّر بالقرار مثل الموظفين والزبائن والمواطنين المحليين (الذين قد يتأثرون بالقرارات المرتبطة بالبيئة على سبيل المثال)، ولكن غالبًا ما يكون قرار زيادة ثروة المساهمين قرارًا يتسِّم بقصر النظر لأنَّه قد يُلحق الضرر بالسلامة المالية للمؤسسة في المستقبل.[1]

السمعة السيئة ومقاطعة الزبائن للمؤسسة والغرامات الحكومية جميعها نتائج محتملة الحدوث على المدى البعيد إذا اختار المديرون خيارات تسبّب ضررًا في سبيل زيادة ثروة المساهمين، لذلك فإن زيادة ثروة المساهمين ليست مُبرّرًا لإلحاق الضرر بالآخرين.

إنَّ الإدارة ليست للأشخاص الذين تنقصهم الجرأة كما تلاحظ من خلال الأمثلة الموجزة السابقة! لكن قد تشعر بقمة الرضا إذا شغلتَ منصبًا يخوّلك من اتخاذ قرارات لها تأثير إيجابي على المؤسسة وأصحاب المصلحة. يبيّن مربع "الاستدامة والإدارة المسؤولة" التالي مثالًا رائعًا عن ذلك.

الاستدامة والإدارة المسؤولة

قصة نجاح شركة باتاغونيا

غالبًا ما يكون التركيز الأساسي لأي مدير أو صاحب شركة على تحقيق الأرباح، ولكن يختار قادة المؤسسات في بعض الأحيان السعي إلى إحراز هدفين كبيرين في وقتٍ واحد وهما: تحقيق الربح وتقديم النفع للمجتمع بطريقة ما. ما السبب في ذلك؟ يرجع السبب عادةً إلى اعتقادهم بأنَّه من المهم القيام بذلك، إذ يوفِّر العمل التجاري فرصة لإحراز هدف آخر يحظى باهتمام المؤسّسين والمالكين والمديرين.

تعدُّ شركة باتاغونيا المتخصِّصة في بيع الملابس مثالًا واقعيًّا على الشركات التي تسعى إلى تحقيق الربح والمنفعة العامّة في آنٍ واحد، إذ أنَّ العبارة التي تبيّن رسالة الشركة تقول: "نحن نعمل من أجل حماية كوكبنا الذي نسكن في كنفه". تهتم شركة باتاغونيا جدًا بالمحافظة على البيئة وتتبر ع بما لا يقل عن 1% من مبيعاتها السنوية للمنظمات البيئية المحليّة.

اتخذ مؤسس شركة باتاغونيا (يوفون شوينارد) قرارًا في منتصف التسعينيات من القرن الماضي يقتضي بصناعة الملابس باستخدام القطن العضوي عندما علِم أنَّ الطريقة المستخدمة في زراعة القطن الذي يستورده تُلوِّث التربة والمياه وتضُر بصحة العاملين. لم يكن تنفيذ ذلك القرار سهلًا، إذ كان عدد مزوّدي القطن العضوي قليلًا واضطرت الشركة إلى تعلُّم كيفية زراعته والعمل مع المزوّدين خطوة تلو أخرى حتى يحصلوا على القطن المطلوب .

تُطلق الشركة حملات تشجِّع خلالها زبائنها على تقليل عمليات الشراء التي يقومون بها وتسعى إلى تحقيق نموذج اقتصادي مسؤول لا يستند على فكرة الاستهلاك التي غزت العالم، ومن هذه الحملات الحملة التي أطلقتها عام 2011 والتي تحمل عنوان "لا تشترِ هذا المعطف". توفِّر شركة باتاغونيا أيضًا خدمة خاصة لإصلاح الملابس القديمة وتتيح للزبائن استبدال قطع الملابس فيما بينهم.

هناك ثمن مقابل كل الجهود التي تهدف إلى تقديم النفع، أليس كذلك؟ في الواقع، تُظهر الدراسات أنَّ الأداء المالي للشركات التي أخذت على عاتقها تحقيق الاستدامة أفضل -في المتوسط- مقارنةً بتلك التي لا تفعل ذلك. علاوةً على ذلك، غالبًا ما يرغب الناس في العمل في المؤسسات التي تسعى إلى تقديم النفع (خاصةً الأشخاص الذين يؤمنون بقيم مماثلة لقيمها)، لذلك يميل الموظفون الذين يعملون في هذه المؤسسات إلى أن يكونوا

مخلصين جدًا لها، كما أنَّ مستويات اندماجهم في العمل ودافعيتهم وإنتاجيتهم تكون مرتفعة. يمنح هـذا الشـغف والاهتمام قيمةً للمؤسسة ويثبت أنَّه من الممكن تحقيق الربح وتقديم النفع للمجتمع في الوقت نفسه.

أسئلة للمناقشة:

1. ما التحديات التي تواجه شركة باتاغونيا في سبيل المحافظة على البيئة؟
2. هل تعرف أمثلة أخرى لشركات تحاول تقديم النفع للمجتمع وتحقيق الربح في الوقت نفسه؟
3. هل ترغب في العمل لصالح شركة تسعى لتحقيق المصـلحة العامّـة فضـلًا عن الـربح، حـتى لـو أدَّى ذلـك إلى حصولك على راتب أو علاوات أقل؟

اختبار مدى الفهم

1. اذكر بعض النتائج الإيجابية لعملية اتخاذ القرارات بالنسبة للمؤسسة، واذكر بعض النتائج السلبية المحتملة.
2. وضِّح الاختلاف بين عملية اتخاذ القرارات الإدارية واختبارات الاختيار من متعدد.
3. اذكر بعض أصحاب المصلحة التي ينبغي على المدير وضعها في الحسبان إلى جانب مالكي الشركات التجارية عند اتخاذه للقرارات.

2.3 طرق معالجة الدماغ للمعلومات لاتخاذ القرارات: النظام التأملي والنظام الانفعالي

ما هما نوعا أنظمة اتخاذ القرارات المستخدمان في الدماغ؟

يعالج دماغ الإنسان المعلومات عند اتخاذه للقرارات بواسطة أحد النظامين الآتيين: النظام التـأملي والنظـام الانفعالي.[2][3] يعدُّ **النظام التأملي** (reflective system) نظامًا منطقيًا وتحليليًا ومنهجيًا، في حين أنَّ **النظام الانفعالي** (reactive system) هو نظام سريع واندفاعي وحدسي ويعتمد على العواطـف أو العـادات ليسـتدلَّ على الخطوة التالية التي سيقوم بها. تشير الأبحاث في مجال علم النفس العصبي إلى أنَّ الدماغ يمكنه استخدام نظام واحد فقط في نفس الوقت من أجل معالجة المعلومات [دارلو وسلوماند] وأنَّ النظامين يُـداران باسـتخدام أجزاء مختلفة من الدماغ. القشرة الأمامية الجبهية مسؤولة أكثر عن النظام التـأملي، أمـا العقـد القاعديـة واللـوزة الدماغية فهي مسؤولة أكثر عن النظام الانفعالي.[4]

2.3.1 نظام اتخاذ القرارات الانفعالي

نميل إلى أن نفترض بأنَّ الطريقة المنطقية التحليلية تؤدِّي إلى اختيار القرارات الأفضل، ولكن تعتمـد صـحّة هذا الافتراض على الموقف الذي يتم فيه اتخاذ القرار. الطريقة السريعة الحدسية يمكنها أن تنقذ حياتك؛ فعنـدما

نشعر فجأة بالخوف الشديد، تكون الاستجابة هي إما الكر أو الفر مما يؤدِّي إلى التصرُّف مباشرة دون التفكـير في جميع الخيارات المتاحة وتقييم نتائجها بطريقـة منهجيـة. بالإضـافة إلى ذلـك، غالبًـا مـا يسـتطيع المـديرون ذوو الخبرة اتخاذ القرارات بسرعة كبيرة جدًا لأنَّهم قد تعلَّموا من تجاربهم وخبراتهم كيف يتصرَّفون في موقــف معين. قد لا يكون هؤلاء المديرون قادرين على شرح الأسـباب الـتي جعلتهم يتخـذون قـراراتهم، وسـيقولون أنَّهم تبِعـوا "حدسهم" أو فعلوا ما "شعروا" بأنَّه الشيء المناسب. في الواقع، يقوم الدماغ بالتحويل مباشـرة إلى نظـام اتخـاذ القرارات السريع والحدسي في مثل هذه المواقف لأنَّ المديرين قد واجهوا موقفًـا ممـاثلًا في الماضـي وتجـاوبوا معه بطريقة صحيحة ومناسبة.[5]

2.3.2 نظام اتخاذ القرارات التأملي

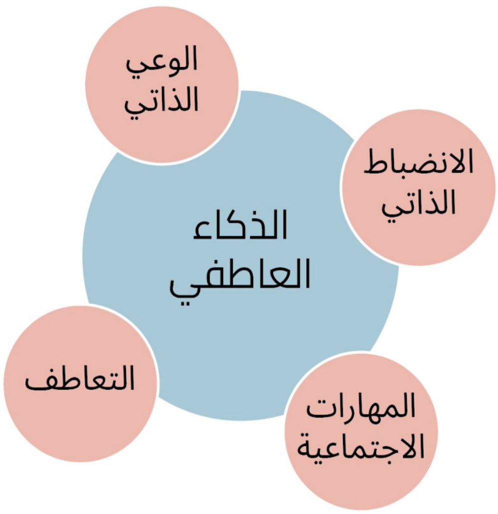
الطريقة السريعة ليست دائمًا أفضل طريقة لاتخاذ القرارات؛ فمن الأفضل عند مواجهة مواقف معقَّدة وغير مألوفة دراسة المعلومات المتوفرة منطقيًا وتحليليًا ومنهجيًا. بصـفتك مـديرًا، ينبغي عليـك أن تكـون قـادرًا على التمييز بين المواقف التي تتطلّب استجابةً عفويّة "حدسيّة" وتلك التي تحتـاج إلى تفكـيرٍ مليٍّ ومحاكمـة عقليّـة جيّدة. من المهم جدًا الانتباه إلى العواطف لأنَّ بعض العواطف القوية قد تُصـعِّب تحليـل المعلومـات بعقلانيـة. يدرك المديرون الناجحون تأثيرات العواطف ويعلمون أنَّ عليهم الانتظار ومعالجة الوضع المضطرب بعد أن تهـدأ عواطفهم. غالبًا ما تقودنا العواطف القوية -سواء كانت إيجابية أم سلبية- نحو اتخاذ القرارات بسرعة وعفوية. هـل سبق أن اندفعت وقمت بعملية شراء كبيرة كنتَ متحمّسًا لها، ثمَّ ندمتَ على قيامك بذلك؟ هذا يدلُّ على مـدى قوة العواطف وقدرتها على التأثير على قراراتنـا. ينبغي عمومًـا أن لا تُتخَـذ القـرارات الكبـيرة بانـدفاع؛ بـل ينبغي اتخاذها بعد تفكير وتأمل.

2.3.3 دور العواطف

إدراك دور العواطف وتأثيرها على عمليّة اتخاذ القرار لا يعني أنَّ علينا تجاهلها، إذ يمكن أن تكـون العواطـف بمثّابة إشارات قويـة تـدلُّنا على مـا ينبغي علينـا فعلـه ، خاصـةً في المواقـف ذات الصـلة بـالجوانب الأخلاقيـة. (يمكنك قراءة المزيـد عن اتخـاذ القـرارات في مثـل هـذه المواقـف في مربـع "الأخلاقيّـات في الحيـاة العمليّـة" المذكور لاحقًا في هذا الفصل.) التفكير مليًا بشأن مشاعرنا تجاه الخيارات الممكنة ومعرفة الأسباب الكامنـة وراء تلك المشاعر يمكنه أن يحسّن من عملية اتخاذنا للقرارات.[6]

تعتمد عملية اتخـاذ القـرارات الفعَّالـة على كلًا من المنطـق والعواطـف، لـذلك أصـبح الـذكاء العـاطفي من المميزات الشائعة لدى المديرين الفعَّالين, يُعرَّف **الذكاء العاطفي** بأنَّه القدرة على إدراك الفرد لمشاعره الخاصــة ومشاعر غيره وفهمها وإدراكها والانتباه لها، وهو يتطلَّب أن يكون لـدى الفـرد وعي وانضـباط ذاتي، وينطـوي في الأساس على التبديل بين العواطف والمنطق عن طريـق تحليـل العواطـف وفهمهـا ثمَّ التحكم بهـا وإدارتهـا بمـا يتناسب مع الموقف. يتضمن الذكاء العاطفي أيضًا التعاطف مع الآخرين –أي القدرة على فهم عواطفهم (ووجود رغبة في القيام بذلك).

أخيرًا، يتضمن الذكاء العاطفي وجود مهارات اجتماعية تساعدنا على إدارة الجوانب العاطفية لعلاقتنا مع الآخرين. يستطيع المديرون المدركون لعواطفهم الخاصة استنباط ما تعنيه عواطفهم في موقف معين واستغلال هذه المعلومات في اتّخاذ القرار النهائي، كما أنَّ المديرون الذين يستشعرون عواطف الآخرين بإمكانهم مساعدة المجموعات على العمل بطريقة فعَّالة أكثر والمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات الجماعية بطريقة أفضل. على الرغم من أنَّ بعض الأشخاص يمتلكون ذكاءً عاطفيًا فطريًا، إلا أنَّه من الممكن اكتساب الذكاء العاطفي وتقويته بالممارسة. يبيّن الشكل التالي مكونات الذكاء العاطفي.



الشكل 6: الذكاء العاطفيّ

اختبار مدى الفهم

1. اشرح النظامين اللذين يستخدمهما الدماغ في اتخاذ القرارات.
2. ما هو الذكاء العاطفي؟ لماذا يعدُّ مهمًا في عملية اتخاذ القرارات؟

2.4 القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

ما الفرق بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة؟

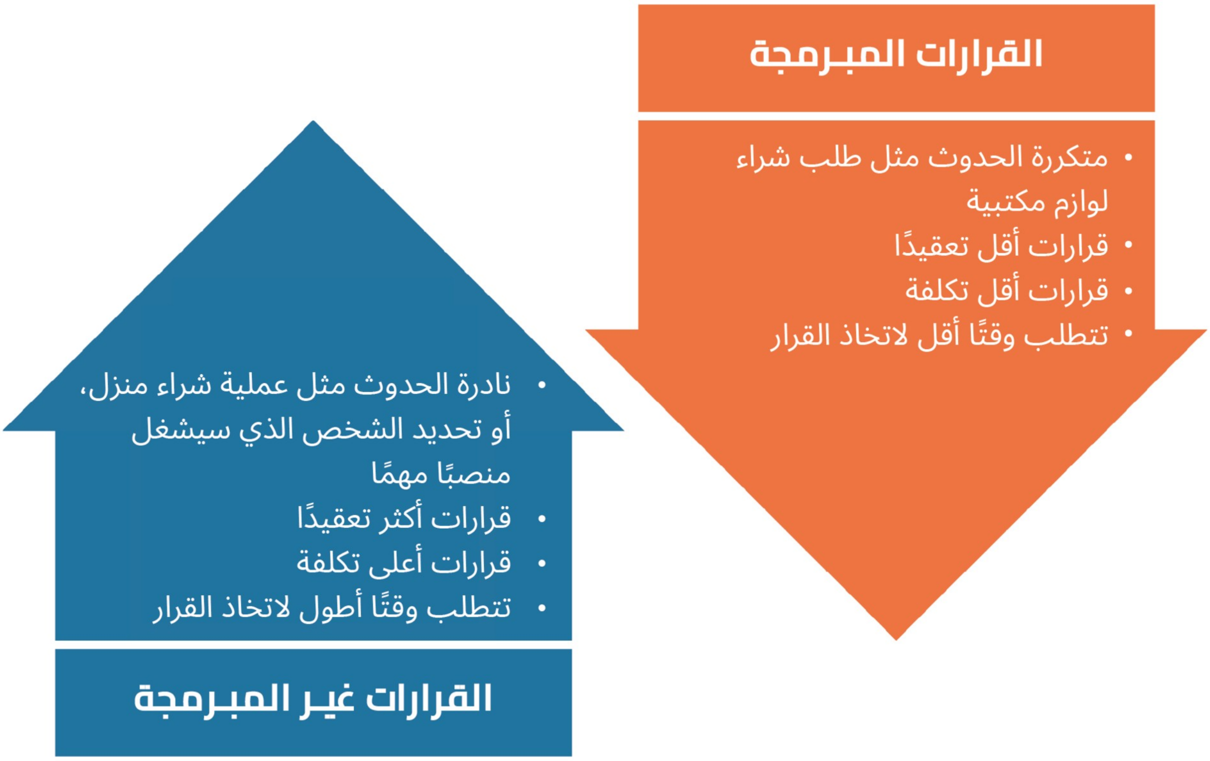
من المهم أن يميّز المديرون بين القرارات التي يمكن أن يكون لها هيئة خاصة وسلسلة إجراءات محددة (القرارات المبرمجة) والقرارات ذات الطبيعة غير المألوفة التي تتطلَّب إعمال الفكر واسترعاء الانتباه (القرارات غير المبرمجة)، وذلك لأنَّ الوقت لدى المديرين محدود ويجب عليهم استغلال ذلك الوقت بحكمة حتى يكونوا فعَّالين.

2.4.1 القرارات المبرمجة

القرارات المبرمجة هي القرارات التي تتكرَّر على مر الزمن والـتي يمكن وضـع مجموعـة من القواعـد الـتي تساعد في عملية اتخاذها. قد تكون هذه القرارات بسيطة أو قد تكون معقَّـدة إلى حـدٍ مـا، إلّا أن جميـع المعـايير المستخدمة في اتخاذها تكون معروفة مُسبقًا أو يمكن على الأقل تخمينهـا بدرجـة مقبولـة. على سـبيل المثـال، يُفترض أن يكون القرار المتعلِّق بتحديد كمية المواد الخام اللازم طلبها قرارًا مبرمجًـا مبنيًـا على المخـزون الحـالي وكمية الإنتاج والمدة التي من المتوقع تسليم المنتج النهائي خلالها.

لنأخذ مثالًا آخر؛ تخيَّل أنَّ هناك مديرًا لأحد المتاجر يحاول وضع جدول العمـل الأسـبوعي للمـوظفين الـذين يعملـون بـدوام جـزئي. يجب على المـدير أن يـراعي مـدى ازدحـام المتجـر في الأوقـات المختلفـة وأن يضـع في الحسبان التغيرات الموسمية للعمل، كمـا يجب عليـه مراعـاة عـدد العمـال المتـاحين للعمـل آخـذًا في الاعتبـار الإجازات التي قد يطلبها الموظفون والتزاماتهم الأخـرى (مثـل دراسـتهم في الجامعـة). قـد تكـون عمليـة وضـع الجدول الزمني معقَّدة، ولكنَّها في الواقع تعتمد على اتخاذ قرارات مبرمجة، إذ أنَّها تتم دوريًا وتسـتند إلى معـايير واضحة، ولذلك يمكننا وضع قواعد محددة لها. غالبًا ما يبني المديرون **استدلالات** (heuristics) أو طرق تفكـير مختصرة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات المبرمجة. على سبيل المثال، قد لا يعلم مدير المتجر كم سيكون المتجـر مُزدحمًا خلال أسبوع الخصومات الكبيرة على الأسعار، ولكنَّه قد يزيد عدد العمال كعادته بنسـبة 30% خلال تلـك الفترة(لأنَّ هذا الأمر قد نجح إلى حدٍ ما في الماضي).

تُعدُّ الاستدلالات وسيلة فعَّالة، إذ أنَّها توفِّر وقت مُتَّخِـذ القـرار من خلال إيجـاد حـل مناسـب بسـرعة. ليس بالضرورة أن تُفضيَ الاستدلالات إلى الحل المثالي دومًا؛ فقد يتطلَّب الوصـول إلى الحـل المثـالي عمليـة تفكـير أكثر تعقيدًا، ولكن عادة مـا ينتج عن الاسـتدلالات حلـولًا جيـدة وناجعـة، وغالبًـا مـا تُسـتخدم في حالـة القـرارات المبرمجة لأنَّ الخبرة التي تكوَّنت نتيجة اتخـاذ القـرارات مـرارًا وتكـرارًا تسـاعد مُتَّخِـذ القـرار على معرفـة النتـائج المتوقعة ورد الفعل المناسب للموقف، كما أنّه من الممكن تعليم ونقل الخبرات الشخصيّة المتعلِّقـة بـالقرارات المُبرمجة للآخرين بسهولة، إذ يمكن تحديد القواعد والمعايير وكيفية ارتباطها بالنتائج وشـرح ذلـك بوضـوح حـتى يستطيع مُتَّخِذ القرار الجديد التوصُّل إلى قرار جيّد. يُشار إلى القرارات المبرمجة في بعض الأحيـان بِــ "القـرارات الروتينية" لأنَّها لا تتطلَّب عملية تفكير معقَّـدة عنـد الحاجـة إلى التوصُّـل إلى قـرار. يوضِّـح الشـكل التـالي أوجـه الاختلاف بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة.



الشكل 7: القرارات عالية الانخراط وضعيفة الانخراط

2.4.2 القرارات غير المبرمجة

بخلاف القرارات المبرمجة، فإنَّ القرارات غير المبرمجة هي قرارات غير مألوفة وليس لها قواعد محددة وعادةً ما تكون المعايير التي تحكمها غير واضحة ، كما أنَّ المعلومات المتوفِّرة في هذه الحالة غالبًا ما تكون غامضة أو غير مكتملة، وقد يلجأ مُتَّخِذ القرار إلى التفكير العميق والإبداعي للتوصُّل إلى قرار جيِّد. يُشار إلى هذه القرارات في بعض الأحيان بِـ "القرارات غير الروتينية" لأنَّها تتطلَّب قدرًا أكبر من الدراسة والتفكير. على سبيل المثال، تخيَّل أنَّ هناك مديرًا يحاول اتّخاذ قرار بشأن تبنّي تقنية حديثة في شركته. دائمًا ما سيكون هناك أمور مجهولة في مثل هذه المواقف؛ هل ستكون التقنية الحديثة أفضل من الحالية؟ هل ستحظى بقبول على نطاق واسع بمرور الزمن؟ أم ستحظى تقنيّة أخرى باهتمام الزبائن؟ أفضل ما يستطيع المدير فعله في هذا الموقف هو جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ذات الصلة ودراستها لتخمين ما إذا كانت التقنية الحديثة جديرة بالاهتمام. من الواضح أنَّ القرارات غير المبرمجة تشكِّل تحديًا أكبر.

2.4.3 عملية اتخاذ القرارات

إنَّ اتِّخاذ القرارات المُبرمجة يعتمد على طُرق تفكير مُختصرة كما ذكرنا سابقًا، ولكنَّ الأمر مُختلف في حالة القرارات غير المُبرمجة التي تتطلّب وضع تسلسل فكري مُنظّم. يوضِّح الشكل التالي عملية اتخاذ القرارات غير المُبرمجة والتي يمكن تقسيمها إلى ست خطوات متسلسلة كما يلي:

1. إدراك أنَّ هناك قرار ينبغي اتخاذه.

2. وضع عدة خيارات.

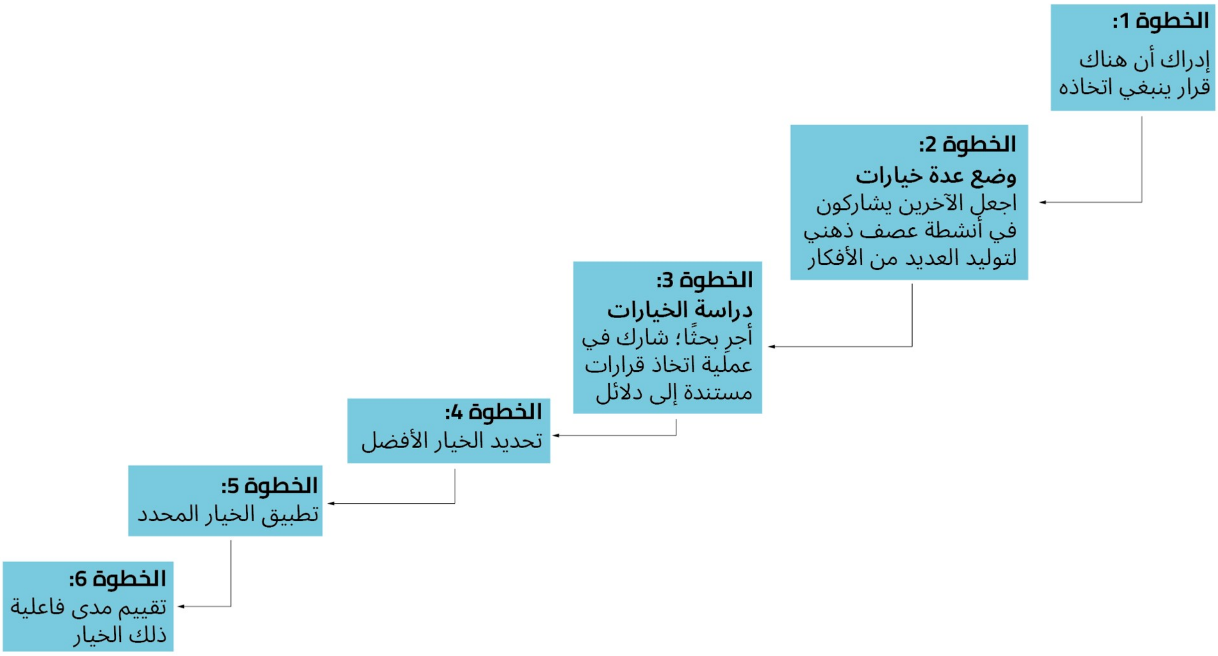
3. دراسة الخيارات.

4. تحديد الخيار الأفضل.

5. تطبيق الخيار المحدَّد.

6. تقييم مدى فاعلية ذلك الخيار.

بالرغم من أنَّ هذه الخطوات تبدو واضحة، إلا أنَّ الأفراد غالبًا ما يتجاوزون بعض الخطوات أو لا يعطونها ما تستحقّ من الوقت والتفكير. في الواقع، سيرفض الناس في بعض الأحيان الاعتراف بوجود مشكلة لأنَّهم لا يعلمون كيف يتعاملون معها. سنتحدَّث عن المزيد من التفاصيل الخاصة بهذه الخطوات لاحقًا في هذا الفصل عندما نستعرض طُرُقًا لتحسين جودة عملية اتخاذ القرارات.



الشكل 8: عمليّة اتّخاذ القرار

قد تلاحظ وجود أوجه تشابه بين النظامين اللذين يستخدمهما الدماغ في اتخاذ القرارات ونوعي القرارات (القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة). عادةً ما تكون القرارات غير المبرمجة بحاجة إلى المعالجة في أدمغتنا بواسطة النظام التأملي من أجل أن نتمكّن من التوصُّل إلى قرار جيِّد. أمَّا بالنسبة للقرارات المبرمجة، فإنَّ الاستدلالات تتيح لمتخِذي القرارات بالتحويل إلى النظام الانفعالي السريع ثمَّ الانتقال بسرعة إلى مسائل أخرى.

اختبار مدى الفهم

1. اذكر مثالاً على أحد القرارات المبرمجة التي قد تواجه المدير.
2. اذكر مثالاً على أحد القرارات غير المبرمجة التي قد تواجه المدير.
3. ما هي الاستدلالات؟ متى يمكن الاستفادة منها؟
4. كيف ترتبط القرارات المبرمجة وغير المبرمجة بالنظام التأملي والنظام الانفعالي المستخدمان في الدماغ.

2.5 معيقات عملية اتخاذ القرارات الفعّالة

ما هي العوائق التي تُصعِّب عملية اتخاذ القرارات بطريقة فعَّالة؟

هناك العديد من العوائق التي تقف في طريق عملية اتخاذ القرارات الفعَّالة، ويدرك المديرون الفعَّالون هذه العوائق المحتملة ويحاولون التغلُّب عليها قدر الإمكان.

2.5.1 العقلانية المحدودة

على الرغم من أنَّنا قد نظن بأنَّنا قادرين على اتخاذ قرارات عقلانية تمامًا، إلا أنَّ هذا غالبًا ما يكون غير واقعي نظرًا للمسائل المعقَّدة التي يواجهها المديرون. إنَّ من الشائع اتخاذ القرارات غير العقلانية خاصةً في حالة القرارات غير المبرمجة، إذ أنَّنا لا نستطيع دائمًا تحديد الأسئلة التي ينبغي علينا أن نسألها أو المعلومات التي ينبغي علينا أن نجمعها في مواقف معينة لأنَّنا لم نواجه مثلها من قبل. وحتى لو جمعنا كل المعلومات المتاحة، قد لا نتمكَّن من تكوين تصوُّر منطقي منها جميعًا أو قد لا نستطيع التنبؤ بنتائج قراراتنا بدقة.

تشير **فكرة العقلانية المحدودة** (Bounded rationality) إلى أنَّه لا يمكننا أن نكون عقلانيين تمامًا عند تعاملنا مع المسائل المعقَّدة لأنَّنا لا نستطيع الإحاطة بجميع البدائل الممكنة بالكامل، كما أنَّنا لا نستطيع معرفة جميع الآثار المترتبة على كلٍّ منها، إذ أنَّ كمية المعلومات التي تستطيع أدمغتنا معالجتها محدودة. بطريقة مشابهة، حتى لو كان لدى المديرين القدرة العقلية اللازمة لمعالجة جميع المعلومات ذات الصلة، فإنَّهم غالبًا ما يضطرون إلى اتخاذ القرارات دون امتلاكهم للوقت الكافي لجمع كل البيانات المتصلة بالموضوع، وهذا يعني أنَّ المعلومات المُتوفّرة لديهم تكون غير مكتملة.

2.5.2 الالتزام المتصاعد

لا يتخذ المديرون دائمًا القرار الصحيح منذ البداية نظرًا لنقص المعلومات المتوفرة، وقد لا يتبيَّن لهم أنَّ القرار الذي اتخذوه لم يكن صائبًا إلا بعد مرور فترة من الزمن. على سبيل المثال، تخيَّل أنَّ هناك مديرًا يتوجَّب عليه الاختيار بين حزمتين متنافستين من البرامج لكي تُستخدم في مؤسسته على نحو دائم من أجل زيادة الكفاءة، وأنَّه اختار في البداية الحزمة التي طوَّرتها الشركة الأكبر والأكثر رسوخًا بحجة أنَّ لدى هذه الشركة قدر أكبر

من الموارد المالية التي ستُستثمر في ضمان جودة منتجها. لكن تبيَّن بعد فترة من الزمن أنَّ حزمة البرامج المنافِسة ستكون أفضل بكثير، وفي حين أنَّه من الممكن دمج المنتج الذي توفِّره الشركة الأصغر في الأنظمة الحالية الخاصة بالمؤسسة مقابل تكلفة إضافية قليلة، فإنَّ المنتج الذي توفِّره الشركة الأكبر سيتطلَّب قدرًا أكبر من الاستثمار الأوليّ بالإضافة إلى نفقات كبيرة مستمرة من أجل صيانته والمحافظة عليه. لنفترض أنَّ المدير قد أتمَّ عملية الدفع مقابل حزمة البرامج التي توفِّرها الشركة الأكبر؛ هل سيتخلَّى عن الطريق الذي بدأه ويتقبَّل خسارة الأموال التي دفعها ويقوم بالتحويل إلى حزمة البرامج الأفضل (للشركة الأصغر)؟ أم هل سيستمر في استثمار الوقت والمال في محاولة إنجاح المنتج الأول؟

إنَّ **الالتزام المتصاعد** (Escalation of commitment) يشير إلى ميل متخذي القرارات إلى الالتزام بالقرارات السيِّئة حتى عندما يؤدِّي ذلك إلى نتائج سلبية متزايدة، إذ بمجرد أن يلتزم الناس بأحد القرارات قد يجدوا أنَّه من الصعب إعادة تقييم ذلك القرار بطريقة عقلانية، وقد يبدو "البقاء على نفس المسار" أسهل من الاعتراف بأنَّ ذلك القرار لم يكن صائبًا. من المهم إدراك أنَّه لن تكون جميع القرارات التي نتخذها قرارات جيِّدة على الرغم من أنَّنا قد بذلنا أفضل ما لدينا لتحقيق ذلك. يدرك المديرون الفعَّالون أنَّ التقدُّم في طريق خطأ ليس تقدُّمًا حقيقيًا، وهم على استعداد لإعادة تقييم قراراتهم وتغيير المسار عندما يكون ذلك مناسبًا.

2.5.3 ضيق الوقت

غالبًا ما يواجه المديرون قيودًا زمنية قد أن تُصعِّب عليهم اتخاذ القرارات بفاعلية، إذ عندما يكون الوقت المتوفِّر لجمع المعلومات ودراستها بطريقة عقلانية قليلًا، فإنَّ احتمال اتخاذ قرارات جيِّدة -خاصةً في حالة القرارات غير المبرمجة يكون ضعيفًا. قد يدفعنا ضيق الوقت إلى الاعتماد على الاستدلالات بدلًا من القيام بدراسة عميقة. على الرغم من أنَّ الاستدلالات قد تساهم في توفير الوقت، إلا أنَّها لا تؤدِّي بالضرورة إلى التوصُّل إلى أفضل حل ممكن. يقيِّم أفضل المديرين باستمرار المخاطر التي قد تنتج عن التصرُّف بسرعة كبيرة إلى جانب المخاطر التي قد تنتج عن عدم التصرُّف بسرعة كافية.

2.5.4 عدم اليقين

عادةً ما يتخذ المديرون القرارات في ظل ظروف تتسِّم بالغموض لأنَّهم لا يستطيعون معرفة نتيجة كل خيار من الخيارات إلا عندما يختاروه بالفعل. على سبيل المثال، تخيَّل أنَّ هناك مديرًا يحاول اختيار واحدة من بين حملتي تسويق. الحملة الأولى تقليدية أكثر ولكنَّها متوافقة مع ما قامت به المؤسسة في الماضي، أمَّا الحملة الثانية أكثر عصرية وحداثة وقد تكون نتائجها أفضل أو قد يكون فشلها ذريعًا. يتوجَّب على المدير الذي سيتخذ القرار في نهاية المطاف اختيار إحدى هاتين الحملتين ويشاهد ما سيحدث دون أن يعرف إطلاقًا النتائج التي كان من الممكن أن تحدث إذا اختار الحملة البديلة. قد تُصعِّب حالة عدم اليقين على بعض المديرين عملية اتخاذ القرارات لأنَّ الالتزام بأحد الخيارات يعني التخلِّي عن الخيارات الأخرى.

2.5.5 التحيزات الشخصية

عملية اتخاذنا للقرارات مقيَّـدة أيضًـا بتحيُّزاتنـا الشخصـية، إذ نشـعر بارتيـاح أكـبر تجـاه الأفكـار والمفـاهيم والأشياء والشخصيات المألوفة بالنسبة لنا أو تلك التي تشبه نطـاق تفكيرنـا، في حين نكـون أقـلّ ارتياحًـا تجـاه الأشـياء غـير المألوفـة والجديـدة والمختلفـة. إنَّ من أكـثر التحيُّـزات شـيوعًا لـدى البشـر ميلهم إلى الإعجـاب بالأشخاص الذين نعتقد أنَّهم يشـابهوننا (لأنَّنـا معجـبين بأنفسـنا).[7] وعلى الـرغم من أنَّ هـذه التشـابهات يُمكن ملاحظتها (بناءً على الخصائص الديموغرافية مثل العِـرق والجنس والعمـر)، إلا أنَّهـا من الممكن أيضًـا أن تكـون ناتجة عن المرور بخبرات وتجارب مشتركة (مثل الذهاب إلى الجامعة نفسها) أو وجود اهتمامات مشـتركة (مثـل الاجتماع في نادي الكتاب).

قد يُسبِّب التحيز المبني على التشابه وتفضيل الأشياء المألوفة إلى حدوث مشاكل متنوعة للمـديرين مثـل: توظيف أشخاص أقل كفاءة من بين المتقدِّمين للوظيفة فقط لأنَّهم يماثلون المدير بطريقة ما، أو إيلاء المزيد من الاهتمام لآراء بعض الموظفين وتجاهل أو استبعاد آراء غيرهم، أو اختيار تقنية مألوفة بدلًا من اختيار تقنية جديدة أفضل، أو التمسُّك بأحد المزوِّدين المعروفين بدلًا من التعامل مع آخر ذي جودة أعلى، وغيرها.

قد يكون من الصعب جدًا التغلُّب على تحيُّزاتنا بسبب الطريقة التي تعمل بها أدمغتنا، إذ أنَّ أدمغتنـا بارعـة في تنظيم المعلومات وترتيبها في مجموعات، كما أنَّها لا تُفضِّل بذل مجهـود لإعـادة تنظيم المعلومـات بعـد أن يتم إنشاء المجموعات، ولذلك نميل إلى إيلاء المزيد من الاهتمـام إلى المعلومـات الـتي تؤكِّد معتقـداتنا الحاليـة ويقل اهتمامنا بالمعلومات التي تناقضها، وهذا أحد أوجه قصور الدماغ ويُشار إليه **بالانحياز التأكيدي**.[8]

في الحقيقة، نحن لا نرغب في الاصطدام بما يعارض معتقداتنا الحالية لأنَّ ذلـك يبـدو بمثابـة تهديـد يـدفع أدمغتنا إلى استخدام النظام الانفعالي ويمنعنا من دراسة المعلومات الجديدة منطقيًا باستخدام النظـام التـأملي. من الصعب تغيير أفكار الناس عن شيء ما إذا كانت قناعاتهم راسخة. على سبيل المثال، عنـدما يوظِّف المـدير موظفًا جديدًا قد نال إعجابه واقتنع بأنَّه سيكون موظفًا ممتازًا، فإنَّ هذا المدير سينتبه إلى النماذج التي تدلُّ على الأداء الممتـاز للموظـف وسـيتجاهل النمـاذج الـتي تـدلُّ على ضـعف أدائـه (أو يعزوهـا إلى أشـياء خارجـة عن سيطرة الموظف).

سيميل المدير أيضًا إلى الثقة بذلك الموظف، ولذلك سيقبل تبريراته بشأن ضعف أدائه دون أن يتحقَّق من صحتها أو دقتها. العكس صحيح أيضًا؛ فإذا لم يعجبنا أحد الأشخاص، سوف ننتبه إلى سلبياته ونتجاهل إيجابياته أو نستبعدها، كما ستقل احتمالية ثقتنا به أو تصديق ما يقولـه. لهـذا السـبب يميـل السياسـيون إلى الانشـقاق عمَّن يخالفهم الرأي ومعاداته في نظام الحزبين. قد يكون من الصعب جـدًا أن يكـون لـدينا تصـوُّرات دقيقـة عن الأشخاص الذين يعجبوننا والأشخاص الـذين لا يعجبوننـا، ولكن سـيحاول المـدير الفعَّـال تقـييم المواقـف الـتي يواجهها من منظورات مختلفة وجمع آراء متعددة لتقليل أثر تحيُّزه عند اتخاذ القرارات.

2.5.6 النزاع

العائق الأخير الذي من الممكن أن يُصعِّب عملية اتخاذ القرار هو النزاع. معظم الأفراد لا يحبُّون النزاع وسوف يتجنَّبونه عندما يكون هذا ممكنًا، ولكن قد تنطوي عملية اتخاذ القرار الأفضل على بعض النزاعات. على سبيل المثال، تخيَّل أنَّ هناك مديرًا مسؤولًا عن موظف يتأخر عن العمل في معظم الأحيان ممَّا يجعل الآخرين مضطرين إلى ترك مسؤولياتهم من أجل القيام بما كان من المفترض أن يقوم هو به. ينبغي على المدير إجراء محادثة مع ذلك الموظف لتصحيح سلوكه، ولكنَّ الموظف لن تعجبه المحادثة وقد يكون رد فعله سلبيًا. لن يكون كلًا من المدير والموظف مرتاحين، إذ من المُرجّح حدوث نزاعٍ في مثل هذا الوضع، ولكن يبقى القرار الصحيح هو إجراء تلك المحادثة حتى لو كان ذلك الموظف موظفًا أساسيًا في القسم.

سوف يستمر حدوث السلوك السيِّئ إذا لم يُصحَّح، وهذا سوف يُسبِّب المزيد من المشكلات في مكان العمل على المدى الطويل، إذ قد يظنُّ الموظفون الآخرون أنَّ هذا السلوك مسموح به، وقد يبدؤون أيضًا بالذهاب متأخرين إلى العمل أو بالانخراط في سلوكيات سلبية أخرى، كما قد ينزعج بعض الموظفين المُلتزمين بشكل كبير لدرجة أنَّهم سيبحثون عن مكان آخر للعمل. تجدر الإشارة إلى أنَّ أفضل الموظفين في هذه الحالة سيجدون عملًا جديدًا بسرعة أكبر من غيرهم. من المهم أن يدرك المديرون بأنَّه على الرغم من أنَّ النزاع قد يضايقهم (خاصة على المدى القريب)، فإنَّ ثمة أوقات يكون فيها النزاع ضروريًا للمجموعة أو القسم أو المؤسسة لأداء العمل بفاعلية على المدى الطويل.



الشكل 9: المؤسّس والمدير التنفيذي لشركة دانتي ديسبارت Risk Cooperative - مصدر الصورة: ستيف بووبريك/ فليكر مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

في الصورة دانتي ديسبارت هو المؤسّس والمدير التنفيذي لشركة Risk Cooperative، وقد شارك أيضًا في تأليف كتاب Global Risk Agility and Decision Making. يشير دانتي إلى أنَّ المخاطر المفاجِئة وغير المتوقَّعة أصبحت أكثر شيوعًا وقلَّت إمكانية التنبؤ بها، كما أصبح لها تأثير أكبر على المزيد من الأشخاص في وقت واحد.

من المفيد أيضًا التمييز بين النزاع المرتبط بالعمليات والنزاع المرتبط بالعلاقات الشخصية.[9] يتعلَّق **النزاع المرتبط بالعمليات** (Process conflict) بتحديد أفضل طريقة للقيام بشيء ما، وقد يؤدِّي في الواقع إلى تحسين الأداء لأنَّ الأفراد يدرسون الخيارات المختلفة معًا من أجل تحديد الحلول الأفضل. في المقابل، **النزاع المرتبط بالعلاقات الشخصية** (Relationship conflict) هو النزاع الذي يحدث بين الأفراد، لذلك فهو يحمل طابعًا شخصيًا وينطوي على مهاجمة الأشخاص وليس الأفكار. عادةً ما يكون هذا النوع من النزاع مؤذيًا وينبغي قمعه عند الإمكان. يرجع سبب الأذى الناجم عن النزاع المرتبط بالعلاقات جزئيًا إلى أنَّ شعور الفرد بأنَّه قد هوجم شخصيًا سيجعله يلجأ إلى النظام الانفعالي عند اتخاذ قراراته.

ينبغي أن يدرك المديرون الفعَّالون بوجه خاص إمكانية حدوث نزاع مرتبط بالعلاقات الشخصية عندما يقدِّمون آرائهم وانتقاداتهم، كما ينبغي عليهم حصر انتقاداتهم في الأمور المتعلِّقة بالسلوكيات والأنشطة (طريقة إنجاز الأشياء) والابتعاد عن الأمور الشخصية. الوعي بالنزاع المرتبط بالعلاقات والتعامل معه يلفت الانتباه إلى فائدة الذكاء العاطفي والتعاطف وأهميته بالنسبة لقادة المؤسسات، ومن المرجَّح أن يكون هؤلاء القادة أكثر تيقُّظًا تجاه الآثار المؤذية التي تنتج عن النزاع المرتبط بالعلاقات الشخصية. يوضِّح مربع "القيادة الإدارية" كيف تبنّى أحد المديرين التنفيذيين التعاون التعاطفي وكيف كان ذلك مفيدًا.

القيادة الإدارية

كيف تغيَّرت شركة مايكروسوفت في عهد ساتيا نادالا؟

عندما أصبح ساتيا نادالا المدير التنفيذي لشركة مايكروسوفت عام 2014، بدأ في إحداث تغيير كبير في ثقافة الشركة. لقد أراد أن يغيِّر ثقافتها التي كانت تقدِّر "العارف بكل شيء" إلى ثقافة تقدِّر "الشغوف بتعلُّم كل شيء"، إذ كان يرغب في أن يصبح الموظفون متعلمين محبِّين للاطلاع و مستمعين فعَّالين ومحاورين جيِّدين؛ فمن خلال التعلُّم المستمر وتعاون الموظفين مع بعضهم وتعاونهم مع الزبائن ستبقى شركة مايكروسوفت قادرة على التطوُّر وستتمكَّن من تقديم حلول تكنولوجية رائعة.

كان من أوائل الأعمال التي قام بها نادالا عندما تولَّى منصب المدير التنفيذي للشركة تكليف جميع أعضاء فريق الإدارة العليا بقراءة كتاب "التواصل اللاعنفي" الذي كتبه المؤلِّف مارشال روزنبرغ. يُركِّز هذا الكتاب في الأساس على التواصل التعاطفي الذي يعدُّ توجُّها رقيقًا ولطيفًا مُقارنة بالأسلوب الذي اعتاد عليه موظفُّو شركة مايكروسوفت. يؤمن نادالا بأنَّ تنمية التعاطف لدى الموظفين يزيد من فهمهم لحاجات الزبون ورغباته ويعزِّز قدرتهم على تطوير منتجات وخدمات أفضل من خلال التعاون فيما بينهم.

لقد دعم نادالا أيضًا مبادرات التنوُّع والشمول، ولكنَّه يعترف بأنَّ هناك المزيد من الأمور التي ينبغي القيام بها. إنَّ دعمه لهذه المبادرات يُعدُّ امتدادًا لتركيزه على التعاطف، كما أنَّه في الوقت نفسه يقود إلى نتائج إيجابيّة على صعيد العمل لأنَّ زيادة تنوُّع وجهات النظر يمكن أن يساعد على دفع عجلة الابتكار والارتقاء بمستوى الإبداع في الشركة.

ينعكس هذا التحوّل الكبير في ثقافة إدارة شركة مايكروسوفت ككل من خلال شعارها الجديد وهو: "مهمتنا تمكين كل فرد وكل مؤسسة في شتى أنحاء العالم من تحقيق المزيد من الأهداف". يعدُّ الموظفون الذين يعملون في شركة مايكروسوفت من ضمن الأفراد الذين تسعى الشركة إلى تمكينهم. إنَّ تحقيق التنوُّع يشكِّل تحديًا خاصةً في مجالٍ يهيمن عليه الذكور، ويعترف نادالا بأنَّه قد ارتكب أخطاءً بسبب تحيُّزاته الخاصة. على سبيل المثال، أشار نادالا أثناء مؤتمر "Women in Computing" إلى أنَّ النساء لسن بحاجة إلى المطالبة بزيادة رواتبهنَّ عندما كنَّ يستحققن ذلك لأنَّ النظام -على حدِّ قوله- سيحل المشكلة، ولكنَّه اعترف لاحقًا بأنَّه كان مخطئًا واستغلَّ ذلك الخطأ كمنطلق لإحراز تقدُّم أكبر في هذا المجال.

لقد كان للتغير الثقافي الذي قاده نادالا وقعٌ كبير على اجتماعات فريق الإدارة العليا للشركة. لقد كان يشعر أعضاء الفريق في السابق بحاجتهم إلى إثبات معرفتهم بجميع الإجابات الصحيحة أثناء اجتماعات الفريق. لكنَّ نادالا وضع قواعدًا مختلفة، إذ أنَّه طلب من أعضاء الفريق إبداء آراءهم بصدق وشفافيّة، كما أنَّه كان يعطي تقييمات إيجابية بشكل دوري.

أصبحت ثقافة شركة مايكروسوفت أكثر تعاونية، وأصبح الموظفين أكثر استعدادًا للمجازفة وابتكار أشياء مدهشة، وذلك بفضل التركيز على التعلم المستمر والابتعاد عن التركيز على "أن تكون دائمًا على حق". يبدو أن التغيُّر في ثقافة شركة مايكروسوفت يؤتي ثماره، إذ أصبحت منتجاتها تُوصف بأنَّها "رائعة" و"مثيرة"، وأصبحت منصة الحوسبة السحابية الخاصة بها تتفوَّق على منافساتها، كما أنَّ أدائها المالي قد تحسَّن بدرجة كبيرة. إنَّ تغيير ثقافة الشركة مهمة شاقَّة، ولكنَّ قيادة نادالا لشركة مايكروسوفت تُثبت بوضوح بأنَّ هذا القرار يمكن أن يؤتي ثماره.

أسئلة للمناقشة:

1. هل تعتقد أنَّ الثقافة التي تركِّز على التعلُّم مناسبة لشركة مايكروسوفت؟ لماذا؟
2. ما هي مزايا الثقافة التي تهتم بالتواصل التعاطفي؟ هل هناك أي سلبيات له من وجهة نظرك؟
3. ينطوي عمل المدير التنفيذي على اتخاذ قرارات كبيرة تؤثِّر على المؤسسة بأكملها مثل تغيير ثقافة المؤسسة. كيف يمكن الاستعداد لتولِّي هذا المنصب من وجهة نظرك؟

اختبار مدى الفهم

1. اشرح مفهوم الانحياز التأكيدي.
2. اذكر ثلاثة معيقات على الأقل لعملية اتخاذ القرارات الفعَّالة مع التوضيح.
3. متى يكون النزاع مفيدًا، ومتى يكون مؤذيًا؟ لماذا؟

2.6 تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات

كيف يمكن للمدير أن يحسّن من جودة اتخاذه للقرارات ؟

يمكن للمديرين استخدام أساليب متنوعة لتحسين عملية اتخـاذهم للقـرارات من خلال اتخـاذ قـرارات ذات جودة أفضل أو زيادة سرعة عملية اتخاذ القرارات. يلخِّص الجدول التالي بعض هذه الأساليب.

الجدول 1: ملخَّص الأساليب التي قد تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات الفردية

نوع القرار	الأسلوب	الفائدة
قرارات مبرمجة	الاستدلالات (طرق التفكير المختصرة)	توفير الوقت
	استراتيجية الحل المُرضي (اختيار أول حل مقبول)	توفير الوقت
قرارات غير مبرمجة	تنفيذ الخطوات الست لعملية اتخاذ القرارات بطريقة منهجية	تحسين الجودة
	التناقش مع الآخرين	تحسين الجودة؛ توليد المزيد من الخيارات؛ تقليل التحيُّز
	التفكير الإبداعي	تحسين الجودة؛ توليد المزيد من الخيارات
	إجراء البحوث؛ المشاركة في عملية اتخاذ قرارات مستندة إلى الدلائل	تحسين الجودة
	الانخراط في التفكير النقدي	تحسين الجودة
	مراعاة الآثار بعيدة المدى	تحسين الجودة
	مراعاة الجوانب الأخلاقية	تحسين الجودة

2.6.1 أهمية الخبرة

إنَّ من العوامل التي غالبًا ما يُغفل عنها في عملية اتخاذ القرارات الفعَّالة هو عامـل الخـبرة. عـادةً مـا يكـون لدى المديرين الذين مرُّوا بتجارب أكـثر معرفـة وخـبرة كـبيرتين تـدعم عمليّـة اتّخـاذ القـرارات، إذ تسـاعد الخـبرة المديرين على وضع طُرُق وتكوين استدلالات للتعامل بسرعة مع القرارات المبرمجة، كمـا تسـاعدهم على معرفـة المعلومات الإضافية التي ينبغي عليهم البحث عنها قبل اتخاذ أحد القرارات غير المبرمجة.

2.6.2 أساليب لاتخاذ قرارات مبرمجة أفضل

تتيح الخبرة للمديرين معرفة متى ينبغي عليهم تقليل وقت اتّخاذ القرارات غير ذات الأهميّة ولكن مـع ذلـك لا بُدَّ من اتّخاذها. تعدُّ الاستدلالات - كما ذكرنا سـابقًا- بمثابـة طـرق عقليـة مختصـرة يسـلكها المـديرون عنـدما يتخذون القرارات (الروتينية) المبرمجة، ومن الأسـاليب الأخـرى الـتي يسـتخدمها المـديرون مـع هـذا النـوع من القرارات استراتيجية الحل المُرضي التي يقوم متخِذ القرار بواسطتها باختيـار **أول حـل مقبـول** دون بـذل جهـود إضافية في سبيل تحديد الحل الأفضل.

جميعنا نستخدم استراتيجية الحل المُرضي في حياتنا اليومية. على سبيل المثال، افترض أنَّـك تتسـوَّق في أحد محلات البقالة وأنَّك ترغب بشراء المُنتج المطلوب بأقل تكلفة ممكنة. إذا كان لديك الكثـير من الـوقت، قـد تقارن بين الأسعار وتحسب السعر بناءً على الوزن (أو الحجم) لتتأكَّـد من أنَّ جميـع الأصـناف الـتي تختارهـا هي الأرخص ثمنًا. لكن إذا كنت مستعجلًا، فقد تختار منتجات تعلم أنَّها رخيصة بما فيـه الكفايـة، وهـذا سـيتيح لـك إنهاء المهمة بسرعة وبتكلفة منخفضة معقولة.

2.6.3 أساليب لاتخاذ قرارات غير مبرمجة أفضل

يستطيع متخِذو القرارات استخدام عدة أساليب في المواقف التي تكون فيها جودة القرارات أكثر أهمية من مقدار الوقت المستغرق في اتخاذها، كما ينبغي التعامل مع القرارات غير المبرمجة بطريقـة منهجيـة كمـا ذكرنـا سابقًا، ولذلك سنناقش هذه الأساليب في سياق الخطوات الست لعملية اتخـاذ القـرارات الـتي ذكرناهـا سـابقًا والتي تتضمن:

1. إدراك أنَّ هناك قرار ينبغي اتخاذه.
2. وضع عدة خيارات.
3. دراسة الخيارات.
4. تحديد الخيار الأفضل.
5. تطبيق الخيار المحدَّد.
6. تقييم مدى فاعلية ذلك الخيار.

I. الخطوة الأولى: إدراك أن هناك قرار ينبغي اتخاذه

سيتجاهل المديرون غير الفعَّالون المشكلات في بعض الأحيان لأنَّهم لا يعلمون طريقة التعامل معهـا، ولكن هـذا يـؤدِّي غالبًـا إلى حـدوث مشـكلات أكـثر وأكـبر بمـرور الـزمن. في المقابـل، سـينتبه المـديرون الفعَّـالون إلى المشــكلات والفــرص ولن يتهرَّبــوا من اتخــاذ القــرارات الــتي يمكن أن تزيــد من فاعليــة ونجــاح فِــرقهم أو أقسامهم أو مؤسساتهم.

ب. الخطوة الثانية: وضع عدة خيارات

غالبًا ما تكون محصِّلة الوقت الذي يقضيه المديرون في هذه الخطوة وضع خيارين فقط، وبعدها ينتقل المديرون بسرعة إلى الخطوة التالية من أجل اتخاذ قرار سريع. ربما يكون هناك حلًا أفضل، ولكن لم يُؤخذ بعين الاعتبار (نتيجة السرعة). من المهم أن تضع في ذهنك أنَّه ينبغي عدم التسرُّع في حالة القرارات غير المبرمجة، إذ ستزيد عملية توليد العديد من الخيارات الممكنة من احتمالية التوصُّل إلى قرار جيِّد. تتضمن الأساليب التي تساعد على توليد المزيد من الخيارات التناقش مع الآخرين (لمعرفة أفكارهم) والتفكير الإبداعي بشأن المشكلة.

التناقش مع الآخرين

غالبًا ما يستطيع المديرون تحسين جودة عملية اتخاذهم للقرارات عن طريق إشراك الآخرين في هذه العملية، خاصةً في مرحلة وضع الخيارات. يميل الأشخاص الآخرون إلى رؤية المشكلة من منظورات مختلفة لأنَّهم قد مرُّوا بتجارب مختلفة في الحياة، وهذا من الممكن أن يساعد على توليد خيارات لم تكن لتخطر على ذهنك. يمكن أن يكون التشاور بشأن القرارات الكبيرة مع أحد الاستشاريين مفيدًا خاصةً للمديرين الجدد الذين لا يزالون يتعلَّمون ويطوِّرون من خبراتهم، إذ أنَّ الأشخاص الذين مرُّوا بتجارب أكثر وأصبحوا يمتلكون خبرة أكبر غالبًا ما يكونون قادرين على اقتراح خيارات أكثر.

التفكير الإبداعي

لا ترتبط الإدارة بالإبداع في جميع الأحيان، ولكن قد يكون الإبداع مفيدًا في بعض الحالات، إذ من الممكن أن يكون التفكير الإبداعي مفيدًا في عملية اتخاذ القرار خاصةً عند وضع الخيارات. يُقصد بالتفكير الإبداعي توليد أفكار جديدة أو مبتكَرة، وهو يتطلَّب استخدام ملكة الخيال والقدرة على الابتعاد عن الطريقة التقليدية في القيام بالأشياء وفي رؤية العالم. على الرغم من أنَّ بعض الأشخاص مبدعين بالفطرة، إلا أنَّ التفكير الإبداعي مهارة يمكن تنميتها واكتسابها، ويتطلَّب ذلك أن تطلق لعقلك العنان وأن تدمج المعرفة الحالية بخبراتك السابقة باستخدام طُرُق مبتكَرة.

قد تأتي الأفكار الإبداعية عندما لا نتوقع مجيئها (أثناء الاستحمام مثلًا)، وذلك لأنَّنا لا نكون في حالة تركيز شديدة على المشكلة، وهذا يتيح لعقولنا أن تسرح في أفق الخيال والإبداع تلقائيًّا. إنَّ المديرين الذين يسعون إلى أن يكونوا مبدعين سوف يقضون وقتًا كافيًا في دراسة المشكلة من زوايا متعددة، ويحاولون دمج المعلومات بطرق جديدة، ويبحثون عن الأنماط البارزة، ويستخدمون خيالهم في توليد حلول جديدة للمشكلات القائمة. سنتحدَّث عن المزيد من التفاصيل المتعلِّقة بالتفكير الإبداعي في الفصل الثامن عشر.

ج. الخطوة الثالثة: دراسة الخيارات

من المهم عند تطبيق هذه الخطوة مراعاة عدة عوامل. على سبيل المثال، قد تكون بعض الخيارات مكلفة أكثر من غيرها، وغالبًا ما تكون المعلومات المرتبطة بهذا الأمر ضرورية عند دراسة الخيارات. سيحرص المديرون

الفعَّالون على جمع المعلومات الكافية لتقييم جودة الخيارات المختلفة، كما أنَّهم سيستخدمون الأساليب التالية التي سنبيِّنها فيما يلي: المشاركة في عملية اتخاذ قرارات مستندة إلى الدلائل، والتفكير النقـدي، والتنـاقش مـع الآخرين، ومراعاة الآثار بعيدة المدى والجوانب الأخلاقية.

هل لديك المعلومات والبيانات الدقيقة؟

إنَّ عملية اتخاذ القرارات المسـتندة إلى الـدلائل عبـارة عن أسـلوب لاتخـاذ القـرارات يتضـمَّن جمـع أفضـل الدلائل المتوفرة بطريقة منهجية لكي يتمكَّن المديرون من اتخاذ قرارات فعَّالة، وتُبنى هذه الـدلائل على الخـبرات التي مرَّ بها متَّخِذ القرار، ولكنَّها غالبًـا مـا تتضـمَّن أيضًـا دلائـل خارجيـة مثـل آراء أصـحاب المصـلحة والظـروف المرتبطة بالمؤسسة والتكاليف والمكاسب المحتملة والمعلومات الأخرى المُتعلّقة بالقرار. يُشـجَّع المـديرون في هذه العملية على الاعتماد على البيانات والمعلومات بدلًا من الاعتماد على حدسـهم، ومن الممكن أن يعـود هـذا بنفـع كبـير خاصـةً على المـديرين الجـدد والمـديرين ذوي الخـبرة الـذين يريـدون الخـوض في مشـاريع جديـدة. (تذكَّر جميع الدراسات التي أجرتاهما روبيو وكوري قبل البدء في إنشاء شركة Awa).

التناقش مع الآخرين

ذكرنا سابقًا أنَّه من الجيِّد الحصول على مساعدة الآخرين عند وضع الخيارات. إنَّ التنـاقش مـع الآخـرين جيِّد أيضًا عند دراسة تلك الخيارات وتحليلها، إذ قد يساعدك الأفراد الآخرون الذين يعملون في المؤسسة على تقـييم جودة اختياراتك. إنَّ معرفة آراء وتفضيلات الآخرين وسيلة جيِّدة للحفاظ على الموضـوعية لأنَّ استشـارة الآخـرين قد تساعدك على تقليل تحيُّزاتك عند اتخاذ القرارات (شريطة أن تتناقش مع أشـخاص لـديهم تحيُّـزات أو مُيـول مختلفة عن تلك الموجودة لديك).

التفكير النقدي

يمكن أن تتحسَّن مهاراتنا في تقييم الخيارات عن طريق التركـيز على **التفكـير النقـدي**. إنَّ التفكـير النقـدي عبارة عن عملية يتم فيها تقييم جودة المعلومات -خاصةً البيانات التي جُمعت من المصـادر الأخـرى ومن أقـوال الآخرين- لتحديد ما إذا كانت المصادر موثوقة وما إذا كانت الأقوال صحيحة.

أحد العوامل المهمة المرتبطة بالتفكير النقدي هو الإدراك بأنَّ تحليل الأشخاص للمعلومات المتوفرة ربمـا لا يكون صائبًا بسبب عدد من المغالطات المنطقية التي قد يقعون فيها عند مناقشة آرائهم أو الـدفاع عن وُجهـات نظرهم. التعرُّف على هذه المغالطات والقدرة على اكتشـافها يمكن أن يسـاعد على تحسـين جـودة عمليـة اتخـاذ القرارات. يبيِّن الجدول التالي عدة أمثلة للمغالطات المنطقية الشائعة.

الجدول 2: المغالطات المنطقية الشائعة

اسم المغالطة	الوصف	أمثلة	طُرُق لمواجهة هذه المغالطة
عدم الترابط (النتيجة لا تتبع تسلسل منطقي سليم)	الاستنتاج المطروح غير منطقي أو هو ليس الاستنتاج المنطقي الوحيد بناء على الحجج المتوفرة.	يُنفق المنافس الأكبر لنا أكثر مما ننفقه على التسويق ويمتلك حصة سوقية أكبر. بناءً على ذلك، ينبغي علينا إنفاق المزيد من المال على التسويق. الافتراض غير المعلَن: يمتلك المنافس حصة سوقية أكبر لأنَّه ينفق أموالًا أكثر على التسويق.	• ادرس جميع الحجج. هل هي منطقية؟ • فتِّش عن أي افتراضات قد وُضعت ضمن سلسلة الحجج. هل هي منطقية؟ • حاول جمع الدلائل التي تدعم الحجج والافتراضات أو تدحضها. ينبغي عليك أن تسأل السؤال التالي في هذا المثال: لماذا يمتلك منافسنا حصة سوقية أكبر؟ هل هناك أي أسباب أخرى إلى جانب الإنفاق على التسويق؟
السبب الزائف	بما أنَّ هناك شيئين مترابطان، فإنَّ أحدهما سبَّب حدوث الآخر.	وُجد ارتباطٌ قويٌّ بين معدلات بيع المثلجات وبين معدلات الجريمة. بناءً على ذلك، فإنَّ تناول المثلجات يؤدي إلى ارتكاب الجرائم.	هذه المغالطة شبيهة بمغالطة عدم الترابط، إذ يُوضع افتراض ضمن سلسلة الحجج. • اسأل نفسك عمَّا إذا كان الشيء الأول يُسبِّب حدوث الشيء الثاني، أم أنَّ هناك سبب آخر. في المثال الذي ذكرناه، الصواب هو أنَّ ارتفاع حرارة الجو هو السبب في ارتفاع معدلات الجريمة (بما يُفضي إليه من توتر وقلق) وفي ارتفاع مبيعات المثلجات أيضًا.
الشخصنة (مغالطة مهاجمة الشخص)	ترك الحجج ومهاجمة الشخص الذي أدلى بها.	"هل حقًّا ستأخذ ما يقوله محمود على محمل الجد؟ سمعتُ أنَّ أكبر عملائه قد تخلَّى عنه وأصبح يتعامل مع بائع آخر لأنَّه شخص ثرثار وغير صادق." الهدف: إذا توقَّفت عن الثقة في شخص ما، فإنَّك ستتجاهل حججه.	1. هل لدى الشخص الآخر الذي حاول أن يجعلك تفقد ثقتك في الشخص الأول مصلحة أو نوايا خفيَّة؟ 2. هل ستكون الحجة التي أدلى بها الشخص الأول مقنعة إذا صدرت عن شخص آخر؟

اسم المغالطة	الوصف	أمثلة	طُرُق لمواجهة هذه المغالطة
مغالطة المنشأ	عدم الثقة بشيء ما بسبب أصوله وجذوره.	"لقد صُنع هذا في الصين، لذلك لا بد أنَّ جودته منخفضة." "إنَّه محامٍ، لذا لا يمكنك أن تثق بأي شيء يقوله."	ترتكز هذه المغالطة على الصور النمطية. الصور النمطية عبارة عن تعميمات، بعضها يكون غير صحيح إطلاقًا، وحتى تلك التي تكون صحيحة في بعض الحالات لا تكون صحيحة في جميع الحالات. ينبغي عليك أن تدرك أنَّ طريقة التفكير هذه ما هي إلا شكلٌ من أشكال التحيُّزات الموجودة لديك.
الاحتكام إلى التقاليد	بما أنَّنا كنَّا دائمًا نفعل هذا بطريقة معينة، إذًا لا بدَّ أن تكون تلك هي الطريقة الصحيحة أو الأفضل.	"دائمًا ما فعلنا هذا بهذه الطريقة." "لا ينبغي علينا تغيير هذا. إنَّه يعمل جيِّدًا على النحو الذي هو عليه."	• حدِّد ما إذا كان الوضع قد تغيِّر، ويتطلّب إحداث تغيير في طريقة القيام بالأشياء. • حدِّد ما إذا كانت المعلومات الجديدة تُشير إلى أنَّ وجهة النظر التقليدية غير صحيحة. (تذكَّر أنَّنا كنَّا نظنُّ الأرض مسطَّحة.)
مُحاكاة الأغلبية	بما أنَّ أغلبية الناس تقوم بهذا الأمر، فلا بدَّ أن يكون جيِّدًا.	"الجميع يفعل هذا." "لا نريد زبائننا أن يخدمهم أُناس كهؤلاء."	• تذكَّر أنَّ الأغلبية تكون مخطئة في بعض الأحيان، وأنَّ الشيء الشائع ليس دائمًا الشيء الصحيح. • اسأل نفسك ما إذا كان تقليد الآخرين سيقودك حيث تريد أن تكون. • تذكَّر أنَّ المؤسسات عادةً ما تكون ناجحة نتيجة تفوُّقها على منافسيها في شيءٍ ما، لذلك قد لا يكون اتباع الأغلبية أفضل طريقة للنجاح.
التماس المشاعر	تحويل الحجة من المنطق إلى العواطف.	"علينا أن نفعل هذا من أجل سمير (المتوفَّى حديثًا). إنَّ هذا ما كان سيريده."	1. زِد وعيك بعواطفك الخاصة واعرف متى يحاول أحدهم استغلالها. 2. اسأل نفسك عمَّا إذا كانت الحجة قائمة بذاتها دون استمالة عواطفك.

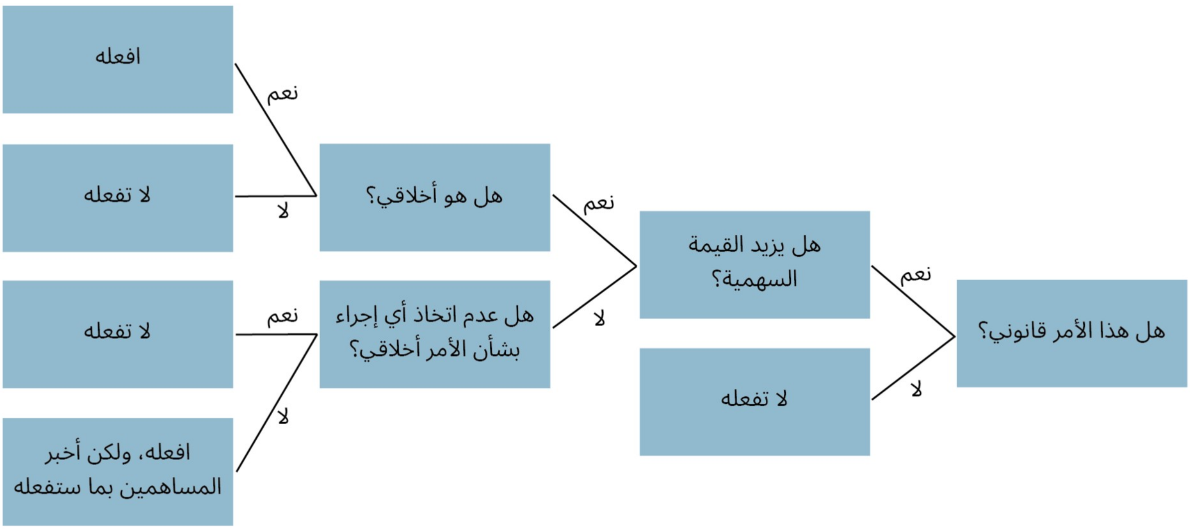
مراعاة الآثار بعيدة المدى

من الممكن أن يـؤدّي التركـيز على النتـائج العاجلـة قصـيرة المـدى وقلـة الاهتمـام بالمسـتقبل إلى حـدوث المشكلات. على سبيل المثال، تخيَّـل أنَّـه يتـوجَّب على أحـد المـديرين تحديـد مـا إذا كـان سـيوزِّع الأربـاح على المستثمرين أم سيسـتغل ذلـك المـال في البحث والتطـوير من أجـل مواصلـة تطـوير منتجـات مبتكَـرة. تميـل النفوس البشريّة إلى تحصيل النتائج بسـرعة وعلى المـدى القـريب، إذ أنَّ توزيـع الأربـاح على المسـاهمين يبـدو خطوةً جيّدة لزيادة قيمة أسهم الشركة، ولكنَّ عدم استثمار المـال في البحث والتطـوير قـد يـؤدّي إلى عـدم قـدرة الشركة على المنافسة الفعَّالة في السوق بعد خمس سنوات، ومن ثمَّ تكون النتيجة إغلاق الشركة. إنَّ الانتباه إلى النتائج المحتملة بعيدة المدى أمر ضروري عند دراسة الخيارات.

مراعاة الجوانب الأخلاقية

من المهم أيضًا التفكير فيما إذا كانت الخيارات العديدة المتوفرة جيّدة أم سيِّئة من الناحية الأخلاقيـة. يختـار المديرون خيارات غـير أخلاقيـة في بعض الأحيـان لأنَّهم لم يضـعوا بعين الاعتبـار الآثـار الأخلاقيـة المترتبـة على أفعالهم. على سبيل المثال، قامت شركة فورد في السبعينيات من القـرن الماضـي بتصـنيع سـيارة فـورد بينتـو التي كانت تعاني من سوء تصنيع كارثي، إذ كان من السهل اشتعال النيران في السيارة عند وقوع تصادم خلفي، ولكنَّ الشركة لم تُحجم عن إصدار السيارة منذ البداية لأنَّها نظرت إلى المشكلة من الناحيـة الماليـة دون أن تضـع بعين الاعتبار الآثار الأخلاقية. [10]

لقد نتجَ عن سوء تصرُّف الشركة موت العديد من الأشخاص. من المؤسف أنَّ اتخاذ مثل هذه القـرارات غـير الأخلاقية لا يزال يحدث ويُسبِّب الضرر. يسعى المديرون الفعَّالون إلى تجنب هـذه المواقـف عن طريـق التفكـير في الآثار الأخلاقية التي قد تنتج عن قراراتهم. الشكل التالي مثال ممتاز على طريقة اتخاذ القـرارات الإداريـة مـع مراعاة الجوانب الأخلاقية في الوقت نفسه.



الشكل 10: شجرة القرار الأخلاقي

إن التمعّن والتفكير الجيّد في كل خطوة من خطوات اتّخاذ القرارات الأخلاقيّة سيساعدك على اتّخاذ القرارات الصائبة. يحدِّد النموذج(11) الذي وضعه جيمس رست أربعة مكونات لعملية اتخاذ القرارات الأخلاقية:

1. **الحساسية الأخلاقية**: إدراك أن القضية أو المشكلة لها بُعد أخلاقي.
2. **الحكم الأخلاقي**: تحديد أيّ الأفعال صحيحة وأيّها خطأ.
3. **الدافع الأخلاقي**: وجود النيّة لفعل الأمر الصائب.
4. **الفعل الأخلاقي**: القيام بالأمر الصائب.

لاحظ أنَّ التقصير في أي مرحلة يمكن أن يؤدّي إلى أفعال غير أخلاقية! سوف يساعدك التأنّي في تحديد الآثار الأخلاقية المحتملة على تنمية الحساسية الأخلاقية لديك، وهذه خطوة أولى مهمة لضمان اتخاذ قرارات أخلاقية.

بعد أن حدَّدتَ أنَّ هناك آثار أخلاقية مترتِّبة على قرارك، حان دور خطوة الحُكم الأخلاقي، إذ يجب عليك أن تحدّد ما إذا كانت الخيارات المحتملة صائبة أم غير صائبة وهل سوف تُسبِّب أي ضرر وما مقدار الضرر ومن هم المتضررين. إذا لم تكن متأكِّدًا ممَّا إذا كان أحد الأمور صائبًا أم لا، فكِّر كيف سيكون شعورك لو تحدَّثت الصحف الكُبرى عن القرار الذي اتخذته في صفحاتها الأولى. إذا كنت ستشعر بالذنب أو الخجل، فلا تفعله! انتبه إلى الإشارات العاطفية؛ فهي تزوّدك بمعلومات مهمة بشأن الخيار الذي تفكِّر فيه.

تتطلَّب الخطوة الثالثة في نموذج اتخاذ القرارات الأخلاقية أن تقرِّر فعل الأمر الصائب، وتتطلَّب الخطوة الرابعة تنفيذ ذلك القرار. تخيَّل أنَّ رئيسك في العمل قد طلب منك القيام بشيء تعلم أنَّه خطأ، فرفضت القيام به، ولكنَّ رئيسك بيَّن لك أنَّك ستخسر وظيفتك إذا لم تفعل ما طلبه منك. تخيَّل أيضًا أنَّ عائلتك تعتمد على دخلك. إذا قررت أن تفعل الأمر الذي تراه صائبًا، فقد يؤدّي ذلك إلى فقدانك لوظيفتك ومصدر دخلك. أفضل إجراء في مثل هذه الحالات هو العثور على طريقة تُقنِع بها رئيسك بأنَّ المهمّة غير الأخلاقية التي أُنيطت إليك ستُسبّب ضررًا أكبر للمؤسسة على المدى البعيد.

د. الخطوة الرابعة: تحديد الخيار الأفضل

بعد أن تمَّ وضع الخيارات ودراستها، يجب على متَّخِذ القرار اختيار أحد تلك الخيارات. تكون هذه الخطوة سهلة في بعض الأحيان، إذ يكون هناك خيار يتفوَّق على غيره بوضوح. لكن غالبًا ما تكون هذه الخطوة صعبة، إذ -كما ذكرنا سابقًا في هذا الفصل- قد يكون هناك عدة خيارات جيّدة ولكن لا يكون من الواضح أي الخيارات هو الخيار الأفضل حتى بعد توفّر جميع الدلائل والمعلومات الممكنة. قد تفتقر قائمة الخيارات المُتاحة إلى خيار يُرضي جميع أصحاب المصلحة، لذلك سوف تتسبَّب في استياء أحدهم مهما كان الخيار الذي اخترتَه.

قد يُصاب متخِذ القرار المتردد بالعجز في مثل هذه الحالة ويكون غير قادر على الاختيار بين البدائل المختلفة بسبب عدم قدرته على تحديد الخيار "الأفضل" بوضوح، وقد يقرِّر الاستمرار في جمع معلومات إضافية

على أمل أن تصبح عملية اتخاذ القرار أسهل. بصفتك مديرًا، من المهم التفكير فيما إذا كان النفـع الـذي سـيعود من جمع معلومات إضافية يفوق تكلفة الانتظار، وإذا كان هناك ضيق في الوقت، قد لا يكون الانتظار ممكنًا.

إدراك أن الكمال بعيد المنال

يدرك المديرون الفعَّالون أنَّهم لن يتمكَّنوا من اتخـاذ القـرار الأفضـل في جميـع الأحيـان بسـبب عـدم تـوفُّر المعلومات الكاملة أو عدم توفُّر الوقت أو المـوارد اللازمـة لجمـع كـل المعلومـات الممكنـة ودراسـتها، كمـا أنَّهم يتقبَّلون أنَّ عملية اتخاذهم للقرارات لن تصل إلى حـد الكمـال ولكنَّهم يسـعون إلى اتخـاذ قـرارات جيِّدة عمومًـا. إدراك المديرين بأنَّ الوصول إلى الكمال مستحيل سيساعدهم على التأقلم والتغيير في حالـة لـو اكتشـفوا لاحقًـا بأنَّ الخيار المحدَّد لم يكن الخيار الأفضل.

التناقش مع الآخرين

من الممكن أن يكون التناقش مع الآخرين مفيدًا في هذه المرحلة أيضًـا. إنَّ اختيـار واحـد من الخيـارات هي مسؤوليتك في النهاية، ولكن عندما تواجه قرارًا صعبًا، فإنَّ التشاور بشأن الخيار الذي اخترته مع شخص آخـر من الممكن أن يساعدك في تحديد ما إذا كان قد وقع اختيارك على القرار الأفضل من بين الخيارات المتاحة، كما أنَّ مشاركة المعلومات بطريقة لفظية مع الآخرين يدفع الدماغ إلى معالجة المعلومات بطريقة مختلفة ممَّا قد يزوِّدنا برؤية جديدة ويزيد من وضوح عملية اتخاذ القرارات.

٥. الخطوة الخامسة: تطبيق الخيار المحدد

يتوجَّب عليك بعد تحديد أحد الخيارات أن تطبقَّه. قد يبدو هذا بـديهيًا، ولكن من الممكن أن تشـكِّل عمليـة التطبيق تحديًا خاصةً إذا كان سينشأ عن القرار نـزاع أو اسـتياء في أوسـاط بعض أصـحاب المصـلحة. في بعض الأحيان نكون على يقين بما ينبغي علينا القيام به ولكن نحاول على الرغم من ذلك تجنب القيام بـه لأنَّنـا نعلم أنَّ في المؤسسة من سيستاء بسببه -حتى لو كان الحل الأفضل.

إنَّ المُضي قُدمًا في تنفيذ القرار رغم العوائق ضروري لكي تكون مـديرًا فعَّـالًا. إذا كنت لا تنـوي أو لا تـرغب في تطبيق القرار، فمن الجيد أن تراجع نفسك وتقف معها وقفـة جـادَّة حـتى تعـرف السـبب. إذا كنت تعلم بـأنَّ القرار سيؤدِّي إلى حدوث نزاع، حاول التفكير في كيفية معالجة هذا الـنزاع بطريقـة فعَّالـة. من الممكن أن نشـعر بعدم وجود خيار جيِّد أو أن نشعر بأنَّنا مجبرون على اتخاذ قرار نعلم في أعماقنا بأنَّه قـرار غـير صـائب من الناحيـة الأخلاقية. قد يكون هذا النوع من القرارات من أصعب القـرارات الـتي يمكن أن تواجهـك، ولكن ينبغي عليـك أن تسعى دائمًا إلى اتخاذ القرارات التي تشعر بالرضا عنها، وهذا يعني أنَّ عليك فعل الأمـر الصـائب حـتى لـو كنتَ واقعًا تحت ضغوط تدفعك إلى القيام بأمر خطأ.

و. الخطوة السادسة: تقييم مدى فاعلية ذلك الخيار

يُهمِل المديرون أحيانًا الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرارات لأنَّ تقييم مدى فاعلية القرار يستغرق وقتًا، وغالبًا ما ينتقل المديرون المشغولون مباشرةً إلى المشروع التالي دون تمحيص المشروع السابق وتقييم نتائجه وفعاليّته. لكن هذه الخطوة مهمة؛ فلو لم نقيِّم أداءنا الخاص ونتائج قراراتنا، لن نستطيع التعلُّم من تجاربنا بطريقة تمكِّننا من تحسين جودة قراراتنا المستقبلية.

الاهتمام جيِّدًا بكل خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرارات يحسِّن من جودة القرارات، وكما رأينا سابقًا فإنَّ هناك عدة أساليب يمكن أن تساعد المديرين على اتخاذ قرارات جيِّدة. ألقِ نظرة على مربع "الأخلاقيّات في الحياة العمليّة" الذي يحتوي على مثال يبيِّن كيف طبَّق أحد المديرين الأساليب التي سبق ذكرها من أجل التوصّل إلى قرار جيّد في نهاية المطاف.

الأخلاقيّات في الحياة العمليّة

ما حدث مع روب أولت الذي عمل في العديد من الوظائف الإدارية

تتطلَّب المعضلات الأخلاقية اهتمامًا خاصًا عندما يتعلَّق الأمر باتخاذ القرارات، وبما أنَّ المديرين يتخذون الكثير من القرارات، ليس من المستغرب أن يكون لبعض هذه القرارات آثار أخلاقية. نتيجة وجود العديد من أصحاب المصلحة، فإنَّ ما يمكن أن يكون أفضل بالنسبة لأحد أصحاب المصلحة قد لا يكون هو الأفضل لأطراف أخرى في بعض الأحيان. لقد تحدَّثتُ مع روب أولت (Rob Ault) بشأن خبراته وتجاربه مع المعضلات الأخلاقية التي حدثت خلال مسيرته المهنية. قام روب بالعديد من الأدوار الإدارية لمدة تزيد عن 25 عامًا، وقد بدأ ذلك منذ أن كان 19 عامًا. لقد أخبرني بأنَّه قد واجه عددًا من المعضلات الأخلاقية خلال تلك المدة.

أمضى روب معظم حياته المهنية في العمل لصالح المؤسسات الربحية، وقد عمل في بيئة نقابية (union environment). كانت أكثر المواقف التي تزعجه هي عندما يكون الأمر الصائب واضحًا بالنسبة له ولكنَّه يتعارض مع ما يأمره به رئيسه في العمل، ومن ضمن هذه المواقف موقفًا شعر فيه بأنَّه ينبغي طرد أحد الموظفين بسبب سوء تصرفه (ولكنَّه لم يُطرد)، بالإضافة إلى موقف طُلب منه فيه طرد أحدهم بغير وجه حق. على أي حال، كان أكثر ما تحدَّثنا بشأنه هو أسلوبه الذي انتهجه وكيف اتَّخذ القرارات في مثل هذه المواقف الصعبة.

لقد بيَّن روب بوضوح بأنَّ أسلوبه في هذه المواقف قد تغيَّر مع زيادة الخبرة؛ فما فعله سابقًا في حياته المهنية ليس بالضرورة أن يكون مثل ما يفعله في الوقت الحالي، كما أشار إلى أنّ المدير يحتاج إلى المرور بتجارب والوصول لمرحلة من النضج لكي يدرك بأنَّ القرارات التي يتخذها تؤثِّر على حياة الناس. لقد وضَّح أيضًا بأنَّ نقطة البداية لأي عملية اتخاذ قرارات هي إدراك أنّه قد تم تعيينك لتحقيق منافع للشركة، لذلك ينبغي أن يكون مصدر قراراتك نابعًا من رؤيتك لما سيحقِّق أفضل فائدة للمؤسسة على المدى الطويل (بالإضافة إلى ما تراه صائبًا). لا يكون ذلك سهلًا في جميع الأحيان لأنَّ ملاحظة النتائج قصيرة المدى والتنبؤ بها أسهل بكثير.

لقد سألت روب عن الأشخاص الذين كان يتحدَّث إليهم قبل اتخاذ القرارات التي ترتبط بجوانب أخلاقية، فأخبرني أنَّه يرى بأنَّ أهم الأشياء التي ينبغي عليك القيام بها بصفتك مديرًا السعي إلى إقامة علاقات مع أشخاص تثق بهم في المؤسسة، وبذلك يصبح لديك أشخاص تستطيع التحدُّث إليهم واستقصاء آرائهم في المواقف الصعبة. لقد صرَّح بأنَّه ينبغي على المدير التواصل باستمرار مع رئيسه في العمل الذي غالبًا يمتلك استيعابًا أفضل واطّلاعًا أشمل على ما يحصل على مستوى المؤسسة، كما أخبرني بأنَّه يحبُّ التحدُّث إلى والده الذي كان يعمل في إدارة الموارد البشرية لمؤسسة كبيرة مصنَّفة ضمن قائمة فورتشين 500. كان دائمًا ما يساعده والده في تكوين تصوُّر عمَّا قد يحصل على المدى البعيد لو سُمِح لأحد الأشخاص بكسر القواعد، وقد أدرك روب في النهاية بأنَّ النتائج بعيدة المدى لكسر القواعد لها تداعيات ونتائج سلبيّة في معظم الأحيان؛ فإذا أُفسِح المجال لأحد الأشخاص بإساءة التصرُّف سيكتشف الآخرون ذلك ويدركون أنَّ بإمكانهم القيام بالشيء نفسه دون أن يترتَّب على ذلك عواقب. يستطلع روب أيضًا آراء الأفراد الآخرين الذين يعملون في المؤسسة باستمرار قبل التوصُّل إلى قرار ذا أبعاد أخلاقيّة، وقد أخبرني بأنَّه عندما كان يعمل في "بيئة نقابية"، كان يحرص على أن تكون لديه علاقات جيِّدة مع مسؤول النقابة لأنَّ ذلك كان يساعده على معرفة وجهات النظر الخاصة بشخص قريب من الموظفين.

لم يخبرني روب عن تفاصيل أكبر معضلة أخلاقية واجهته، ولكن مجمل ما حدث هو أنَّه لم يوافق على ما طُلب منه القيام به، وقد آثر ترك عمله على أن يقوم بعملٍ يرى بأنّه غير صائب عندما اتضح له عدم وجود خيار آخر، وقد وافق على الحصول على تعويض إنهاء الخدمة مقابل التوقيع على اتفاقية عدم إفصاح، ولهذا السبب لا يستطيع الإدلاء بأي تفاصيل، ولكن بدا واضحًا من محادثتنا بأنَّه يشعر بأنَّه اتخذ القرار الصحيح. تبيِّن تلك المعضلة الأخلاقية أنَّ عملية اتخاذ القرارات الإدارية يمكن أن تكون صعبة في بعض الأحيان.

أسئلة للمناقشة:

1. ممَّن ستطلب النصيحة إذا واجهتك معضلة أخلاقية؟
2. اذكر أمثلة على بعض القرارات التي قد تكون جيِّدة من ناحية تحقيق الربح للمؤسسة على المدى القريب ولكنَّها سيِّئة بالنسبة للمؤسسة على المدى البعيد.
3. ما العوامل التي ستأخذها بعين الاعتبار إذا كنتَ تفكِّر في ترك عملك بدلًا من القيام بأمر غير أخلاقي؟

اختبار مدى الفهم

1. اشرح استراتيجية الحل المُرضي ومتى يمكن أن تكون استراتيجية جيِّدة.
2. ما هي الخطوات الست لعملية اتخاذ القرارات؟
3. ما هي المكونات الأربع لعملية اتخاذ القرارات الأخلاقية وفق النموذج الذي وضعه جيمس؟

2.7 عملية اتخاذ القرارات الجماعية

ما هي مميزات وعيوب عملية اتخاذ القرارات الجماعية؟ وكيف بإمكان المدير أن يرتقي بعمليّة اتخاذ القرارات الجماعيّة؟

من الممكن أن تؤدّي مشاركة عدد أكبر من الأشخاص في عملية اتخاذ القرارات إلى تحسين جودة القرارات التي يتخذها المدير وتداعيات ذلك القرار بدرجة كبيرة، ولكن ذلك قد يزيد أيضًا من فرصة حدوث نزاع وينشأ عنه تحديات أخرى. سنتحدَّث فيما يلي عن مميزات وعيوب عملية اتخاذ القرارات الجماعية.

2.7.1 مميزات عملية اتخاذ القرارات الجماعية

من مميزات عملية اتخاذ القرارات الجماعية إمكانية دمج وجهات نظر وأفكار مختلفة، ولكن يجب أن تكون المجموعة متنوعة حتى تتحقَّق هذه الميزة، إذ ستختلف التفضيلات والآراء والتحيُّزات والتوجُّهات من فرد لآخر داخل المجموعة نفسها. تضيف عملية اتخاذ القرارات الجماعية أعباءً إضافية على كاهل المدير بسبب الحاجة إلى التشاور بشأن وجهات النظر المُختلفة ودراستها، ولكن غالبًا ما يؤدّي هذا إلى تقليل آثار التحيُّزات. على سبيل المثال، قد تقوم لجنة التوظيف التي تتكوَّن من الرجال فقط بتوظيف نسبة أكبر من الذكور، ويرجع سبب ذلك ببساطة إلى أنَّهم يميلون إلى تفضيل الأشخاص المشابهين لهم بدرجة أكبر. لكن إذا كانت لجنة التوظيف تتكوَّن من عدد متساوٍ من الرجال والنساء، سيزول ذلك التحيُّز ممَّا يؤدّي إلى توظيف المتقدِّمين بناءً على مؤهِّلاتهم وليس بناءً على خصائصهم الجسمية.

من الفوائد الأخرى لمشاركة عدد أكبر من الأشخاص في عملية اتخاذ القرارات هي أنَّ كل شخص يقدِّم معلومات أو معرفة فريدة للمجموعة، كما يمكن أن يكون لديهم وجهات نظر مختلفة بشأن المشكلة. علاوةً على ذلك، غالبًا ما تؤدِّي مشاركة العديد من الأشخاص إلى وضع المزيد من الخيارات وتوليد المزيد من الأفكار عندما يتناقش أعضاء المجموعة بشأن الخيارات المتوفِّرة. إنَّ **العصف الذهني** هو عملية توليد أكبر قدر ممكن من الحلول أو الخيارات وهو أسلوب شائع مرتبط بعملية اتخاذ القرارات الجماعية.

من الممكن أن تؤدِّي كل العوامل السابقة إلى نتائج ممتازة عندما تشارك المجموعات في عملية اتخاذ القرارات، كما أنَّ مشاركة الأشخاص الذين سيؤثِّر عليهم القرار في عملية اتخاذ القرارات سيزيد من تفهُّم هؤلاء الأشخاص للصعوبات أو المشكلات المُصاحبة لهذه القرار وسيصبح لديهم التزام وقناعة أكبر تجاه الحلول.

2.7.2 عيوب عملية اتخاذ القرارات الجماعية

لا تخلو عملية اتخاذ القرارات الجماعية من وجود تحديات، إذ تعجز بعض المجموعات عن التقدُّم بسبب النزاع بين الأعضاء. في المقابل، قد تلجأ بعض المجموعات إلى إقناع الأطراف المُعارضة لتوجّهّم بالموافقة على حساب إجراء المناقشات الجيّدة. يحدث التفكير الجمعي عندما يختار أعضاء المجموعة ألَّا يعبِّروا عن أفكارهم أو اعتراضاتهم بصورة علنيّة صريحة لأنَّهم يفضِّلون المحافظة على حالة السِلم وعدم إزعاج الآخرين أو

معارضتهم. يحدث التفكير الجمعي في بعض الأحيان لأنَّ المجموعة تتمتع بروح الفريق والصداقة المتينة، بالإضافة إلى أنَّ أعضاء المجموعة لا يريدون أن تشويه بيئة الانسجام تِلك بسبب النزاع. يمكن أن يحدث التفكير الجمعي أيضًا بسبب رضا المجموعة عن ذاتها نتيجة نجاحاتها السابقة.

غالبًا ما يتمتع أحد الأفراد في المجموعة بسلطة أكبر أو يمارس نفوذًا أكثر ويحاول منع الأشخاص الذين لديهم آراء مخالفة من التحدُّث (قَمع المعارضة) ليضمن تنفيذ أفكاره الخاصة فقط. لكن -في الواقع- إذا لم يشارك أعضاء المجموعة أفكارهم ووجهات نظرهم بالفعل، فلن تحصل المجموعة على فوائد عملية اتخاذ القرارات الجماعية.

2.7.3 كيفية تشكيل مجموعة جيدة

يحرص المديرون الفعَّالون على جودة عملية اتخاذ القرارات الجماعية عن طريق تشكيل مجموعات تحتوي على أعضاء متنوعين لكي يكون هناك وجهات نظر مختلفة، كما يشجِّعون الجميع على التحدُّث والتعبير عن آرائهم وأفكارهم قبل أن تتوصَّل المجموعة إلى قرار. تُسند المجموعات في بعض الأحيان دور المعترض لأحد أعضائها من أجل الحد من التأثير السلبي للتفكير الجمعي. يتعمَّد المعترض إثارة الانتقادات، إذ تتمثَّل وظيفته في الإشارة إلى العيوب المنطقية والتشكيك في تقييمات المجموعة للخيارات المختلفة وتحديد مواطن الضعف الموجودة في الحلول المقترحة، وهذا سيدفع أعضاء المجموعة الآخرين إلى التفكير مليًّا بشأن إيجابيات وسلبيات الحلول المقترحة قبل التوصُّل إلى قرار وتنفيذه.



الشكل 11: المحامي براين شنيل وهو يمارس دور المعترض في أحد اجتماعات الحاصلين على حق امتياز من شركة ماكدونالدز

مصدر الصورة: حساب Mr. Blue MauMau / فليكر / مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

في الصورة السابقة المحامي براين شنيل وهو يمارس دور المعترض في أحد اجتماعات الحاصلين على حق امتياز من شركة ماكدونالدز، وغالبًا ما كان يعارض بشدّة رأي بوب زاركو محامي أصحاب الامتياز، وقد كان يرفع يده معترضًا -تنفيذًا لما طلبه منه زاركو قبل بدء الاجتماع. من خلال تلك الطريقة يستطيع جميع أصحاب الامتياز الحاضرين سماع حجج مانحي الامتياز وتفنيدها.

يمكن أن تساعد جميع الأساليب التي وضَّحناها في أن تتوصَّل المجموعات إلى قرارات جيِّدة، ولكن ما الذي يمكن أن يفعله المدير عندما يكون هناك نزاع كبير داخل إحدى المجموعات؟ ينبغي على المدير في هذه

الحالة مساعدة أعضاء المجموعة على الحد من النزاع عن طريق إيجاد الأمور المشتركة (الاهتمامـات، أو القيم، أو المعتقدات، أو التجارب، أو الأهداف) التي يمكن أن يتَّفقوا عليها. إبقاء تركيز المجموعة على هدف مشترك يمثّل أسلوبًا مُجديًا لكي يعمل أعضاء المجموعة مع بعضهم بعضًـا بـدلًا من مخالفـة بعضـهم، يلخِّص الجـدول التـالي أساليب تحسين عملية اتخاذ القرارات الجماعية.

الجدول 3: ملخَّص الأساليب التي قد تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات الجماعية

نوع القرار	الأسلوب	الفائدة
القرارات الجماعية	وجود أعضاء متنوعين في المجموعة	تحسين الجودة؛ توليد المزيد من الخيارات؛ تقليل التحيُّز
	إسناد دور المعترض لأحد الأعضاء	تحسين الجودة؛ الحد من التفكير الجمعي
	تشجيع الجميع على التحدُّث والمشاركة	تحسين الجودة؛ توليد المزيد من الخيارات؛ منع قمع المعارضين
	مساعدة أعضاء المجموعة على إيجاد قواسم مشتركة	تحسين الجودة؛ الحد من النزاعات الشخصيّة

2.7.4 الخلاصة

إنَّ عملية اتخاذ القرارات من الأنشطة اليومية المهمة الـتي يقـوم بهـا المـديرون، وتـتراوح القـرارات مـا بين قرارات صغيرة وبسيطة لها إجابات مباشرة إلى قرارات كبيرة ومعقَّدة لا يكون الخيار الأفضـل لهـا واضـحًا دائمًـا. ينبغي عليك لكي تكون مـديرًا فعّـالًا أن تـدرك كيفيـة التعامـل مـع مختلـف أنـواع القـرارات وأن تـدرس جميـع الخيارات المتاحة بدقّة وتنتقي أفضلها. عادةً ما تحسّن الخبرة -التي تزداد تدريجيًا من خلال التعلُّم والتجربـة- من اتخاذ القرارات الإدارية، ولكن نادرًا ما يعوِّل المـديرون على خـبرتهم الخاصـة فقـط؛ بـل يُجـرون أيضًـا الدراسـات والأبحاث ويجمعون المعلومات من الآخرين، كما ينتبهون إلى تحيُّزاتهم الخاصة وإلى الجوانب الأخلاقية ويفكِّرون بطريقـة نقديـة في المعلومـات الـتي لـديهم لكي يتمكَّنـوا من اتخـاذ قـرارات تصـبُّ في مصـلحة المؤسسة والأطراف المعنية.

اختبار مدى الفهم

1. لماذا يمكن أن تكون عملية اتخاذ القرارات الجماعية أكثر فاعلية من عملية اتخاذ القرارات الفردية؟
2. اذكر بعض الأمور التي من الممكن أن تعيق المجموعات عن اتخاذ قرارات جيِّدة؟
3. ما الذي يمكنك أن تفعله بصفتك مديرًا من أجل تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات الجماعية؟

2.8 المصطلحات الرئيسية

العقلانية المحدودة: مصطلح يشير إلى أنَّه لا يمكننا أن نكون عقلانيين تمامًا عند اتخاذنـا للقـرارات لأنَّنـا لا نستطيع الإحاطـة بجميـع المعلومـات أو ليس لـدينا القـدرة الإدراكيـة الـتي تمكِّننـا من اتخـاذ قـرارات مدروسـة وعقلانية تمامًا.

العصــف الــذهني: هــو عمليــة توليــد أكــبر قــدر ممكن من الأفكــار أو الخيــارات، ويُســتخدم غالبًا في أوساط المجموعات.

الانحيـاز التأكيـدي: الميـل إلى الاهتمـام بالمعلومـات الـتي تؤكِّد معتقـداتنا الحاليـة وتجاهـل أو اسـتبعاد المعلومات التي تناقضها.

التفكير الإبداعي: توليد أفكار جديدة أو مبتكَرة.

التفكير الناقد: عملية يتم فيهـا تقـييم جـودة المعلومـات، خاصـةً عن طريـق تحديـد المغالطـات المنطقية في الحجج.

عملية اتخاذ القرارات هي عملية التفكير في البدائل الممكنة واختيار واحدًا منها.

المعترض: هو أحد أعضاء المجموعة ويتعمَّد إثارة الانتقادات حول الأفكار الموجودة لدى المجموعة من أجل الحد من التفكير الجمعي وتشجيع المجموعة على التفكير العميق والتناقش بشأن القضايا قبل اتخاذ القرارات.

الذكاء العاطفي: هو القدرة على إدراك وإدارة الفرد لمشاعره الخاصة ومشاعر غيره.

الالتزام المتصاعد: يشير إلى ميل متخذي القرارات إلى الالتزام بالقرارات السيِّئة حتى عندما يؤدِّي ذلك إلى نتائج سلبية متزايدة.

عملية اتخاذ القرارات المستندة إلى الدلائل: عملية جمع أفضل الدلائل المتوفرة قبل اتخاذ القرارات.

التفكير الجمعي: هو ميل المجموعة إلى التوصُّل إلى اتفاق بسرعة كبيرة دون مناقشة موضوعية.

الاستدلالات: هي بمثابة طرق تفكير مختصرة تسـاعد متخِـذ القـرارات في التوصُّـل إلى قـرار جيِّد بسـرعة، وهي تتطوَّر بناءً على الخبرات السابقة.

القرارات غير المبرمجة: قرارات غير مألوفة وليس لها قواعد محددة أو معايير واضحة.

النزاع المرتبط بالعمليات: هو نزاع يتعلَّق بتحديد أفضل طريقة للقيام بشيء مـا، وهـو نـزاع بنَّـاء يتمحـور حول المهام ولا يتمحور حول الأفراد.

القرارات المبرمجة: هي القرارات التي تتكرَّر على مر الزمن والتي يمكن وضـع مجموعـة من القواعـد الـتي تساعد في عملية اتخاذها.

النظام الانفعالي: أحد أنظمة اتخاذ القرارات التي يستخدمها الدماغ وهو سريع ويعتمد على الحدس.

النظام التأملي: أحد أنظمة اتخاذ القرارات التي يستخدمها الدماغ وهو منطقي وتحليلي ومنهجي.

النزاع المرتبط بالعلاقات الشخصية: هو النزاع الذي يحدث بين الأفراد نتيجة الاختلافات الشخصية، وغالبًا ما يكون هذا النوع من النزاع هدَّامًا وغير بنَّاء.

استراتيجية الحل المُرضي: اختيار أول حل مقبول لتقليل الوقت الذي يُقضى في اتخاذ القرار.

أصحاب المصلحة: الأفراد أو المجموعات التي تؤثِّر المؤسسة عليها وتشمل المالكين، والموظفين، والزبائن، والمزوِّدين، وأفراد المجتمع المحلي.

قمع المعارضة: يحدث عندما يمارس أحد أعضاء المجموعة سلطته لمنع الآخرين من التعبير عن أفكارهم وآرائهم.

2.9 ملخص المخرجات التعليمية

2.9.1 نظرة عامة على عملية اتخاذ القرارات الإدارية

ما هي الخصائص الأساسية لعملية اتخاذ القرارات الإدارية؟

يتخذ المديرون قرارات باستمرار، وغالبًا ما يكون لهذه القرارات تأثيرات على المؤسسة والجهات المعنية. تكون عملية اتخاذ القرارات الإدارية في معظم الأحيان معقَّدة، ويكون هناك نقص في المعلومات إلى جانب ضيق الوقت، ونادرًا ما يكون هناك خيار واحد صحيح، وأحيانًا يكون هناك عدة خيارات جيِّدة (أو عدة خيارات سيِّئة)، ويتوجَّب على المدير تحديد أي الخيارات سيجلب النتائج الأكثر إيجابية (أو النتائج الأقل سوءًا). يجب على المديرين أن يقيِّموا الآثار التي قد تترتَّب على كل قرار وأن يدركوا أنَّه غالبًا ما يكون هناك عدة أطراف معنية ولكل منها احتياجات وتفضيلات مختلفة، ولذلك يكون من المستحيل في معظم الأحيان إرضاء الجميع. أخيرًا، يمكن أن يكون لعملية اتخاذ القرارات الإدارية آثار أخلاقية، وينبغي التفكير مليًّا في هذه الآثار قبل اتخاذ القرار النهائي.

2.9.2 طرق معالجة الدماغ للمعلومات لاتخاذ القرارات: النظام التأملي والنظام الانفعالي

ما هما نوعا أنظمة اتخاذ القرارات المستخدمان في الدماغ؟

يعالج الدماغ المعلومات من أجل اتخاذ القرارات باستخدام أحد النظامين التاليين: النظام التأملي المنطقي أو النظام الانفعالي السريع. يعدُّ النظام التأملي أفضل بالنسبة للقرارات الكبيرة والمهمة التي لا ينبغي التسرُّع

عند اتخاذها، أمَّا النظام الانفعالي يمكن أن يكون بمثابة طوق النجاة عندما يكـون الـوقت عامـل مهم، ويمكن أن يكون أكثر كفاءة عندما ينبني على التجارب والخبرات.

2.9.3 القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

ما هو الفرق بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة؟

القرارات المبرمجة هي تلك القرارات التي تُبنى على قواعد واضحة، في حين أنَّ القرارات غير المبرمجــة هي قرارات غير مألوفة وتفتقر إلى وجود إرشادات واضحة تسـاعد على التوصُّـل إلى حـل. يسـتطيع المـديرون وضـع قواعد وإرشادات للقرارات المبرمجة بناءً على الحقائق المعروفة، وهذا يمكِّنهم من التوصُّل إلى القرارات بســرعة. يتطلَّب اتخاذ القرارات غير المبرمجة وقتًا أطـول، وقـد يحتـاج متخِـذ القـرار إلى إجـراء بحـوث وجمـع معلومـات إضافية وآراء وأفكار من الآخرين.

2.9.4 معيقات عملية اتخاذ القرارات الفعالة

ما هي العوائق التي تُصعِّب عملية اتخاذ القرارات بطريقة فعَّالة؟

هناك العديد من العوائق لعملية اتخاذ القرارات الفعَّالـة، ومن هـذه العوائـق محدوديـة قـدرة المـديرين على جمع المعلومات الشاملة، بالإضافة إلى محدودية قدرتهم على معالجة جميـع المعلومـات المتـوفرة. لا يسـتطيع المديرون في جميع الأحيان معرفة جميع النتائج المحتملة وجميع الخيارات الممكنة، وغالبًا ما يعانون من ضــيق الوقت الذي يحدُّ من قدرتهم على جمع كل المعلومـات الـتي يرغبـون في جمعهـا. علاوةً على ذلـك، المـديرون - مثلهم مثل جميع البشر- لديهم تحيُّزات تؤثِّر على اتخاذهم للقرارات وقد تُصعِّب عليهم اتخاذ القرارات الجيِّدة. إنَّ من أكثر التحيُّزات شيوعًا والتي يمكنها أن تُربك عملية اتخاذ القرارات هو الانحيــاز التأكيـدي؛ أي ميـل الشـخص إلى الانتباه إلى المعلومات التي تؤكِّد معتقداته الحالية وتجاهل تلك التي تتناقض معها. أخيرًا، النزاع بين الأفـراد داخل المؤسسة من الممكن أن يُصعِّب التوصُّل إلى قرار جيِّد.

2.9.5 تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات

كيف يمكن للمدير أن يحسِّن من جودة اتخاذه للقرارات ؟

غالبًا ما يتحسَّن المديرون في اتخاذ القرارات بمضي الزمن ومع المرور بعدد من التجـارب، وهـذا يسـاعدهم على بناء الخبرة. تعدُّ الاستدلالات واستراتيجية الحل المُرضي من الأساليب المساعدة أيضًـا في اتخـاذ القـرارات المبرمجة بسرعة. أمَّا بالنسبة للقرارات غير المبرمجة، يستطيع المدير تحسين جـودة عمليـة اتخـاذ القـرارات عن طريق استغلال العديد من الأساليب الأخرى. ينبغي على المديرين أيضًـا الحـرص على الاهتمـام بكـل خطـوة من خطوات عملية اتخاذ القرارات وإشراك الآخرين فيها وأن يستخدموا التفكير الإبـداعي عنـد وضـع البـدائل. ينبغي عليهم أيضًا أن يتخذوا القرارات بالاستناد إلى الدلائل عن طريق إجراء البحوث وجمـع البيانـات والمعلومـات لكي

تُبنى عليها القرارات. يمارس المديرون الفعَّالون أيضًا التفكير النقدي بشأن جودة الدلائل التي جمعوها، كما يأخذون بعين الاعتبار الآثار بعيدة المدى والجوانب الأخلاقية قبل اتخاذ القرارات.

2.9.6 عملية اتخاذ القرارات الجماعية

ما هي مميزات وعيوب عملية اتخاذ القرارات الجماعية؟ كيف يستطيع المديرون تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات الجماعية؟

يمكن أن تكون القرارات التي تتخذها الجماعات أفضل من تلك التي يتخذها الأفراد لأنَّ أعضاء المجموعة يمكن أن يساهموا في وجود معرفة أكبر ووجهات نظر متنوعة، كما أنَّ المجموعات غالبًا ما تضع خيارات أكثر، وهذا قد يؤدِّي إلى حلول أفضل. علاوةً على ذلك، إنَّ مشاركة الأشخاص في اتخاذ القرارات التي يتأثَّرون بها من الممكن أن يُحسِّن من مواقفهم تجاه القرارات التي يتم التوصُّل إليها. لكن لا تنجح المجموعات أحيانًا في استغلال المميزات السابقة نتيجة التفكير الجمعي والنزاع وقمع المعارضة.

يستطيع المديرون تحسين جودة عملية القرارات الجماعية من خلال عدة طُرُق. ينبغي على المديرين عند تشكيل المجموعة الحرص على تنوُّع أعضاء المجموعة من ناحية المعرفة ووجهات النظر. قد يرغب المدير أيضًا في إسناد دور المعترض لأحد الأعضاء من أجل الحد من التفكير الجمعي. ينبغي على المديرين أيضًا تشجيع جميع أعضاء المجموعة على الإدلاء بأفكارهم وآرائهم، كما ينبغي عليهم ألّا يسمحوا بسيادة رأي واحد. أخيرًا، ينبغي عليهم أن يمنعوا النزاعات الشخصية من عرقلة عمل المجموعة.

2.10 أسئلة مراجعة للفصل

1. اذكر بعض العوامل التي مكَّنت جين روبيو وستيفاني كوري من اتخاذ قرارات جيِّدة عندما أسَّستا شركة Away لحقائب السفر.
2. ما هما النظامان اللذان يستخدمهما الدماغ في عملية اتخاذ القرارات؟ ما علاقتهما بالقرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة؟
3. ما هي الاستدلالات؟ متى يكون من المناسب استخدامها في عملية اتخاذ القرارات؟
4. ما هو الانحياز التأكيدي؟ اشرح كيف من الممكن أن يكون عائقًا لعملية اتخاذ القرارات الفعَّالة.
5. ما المقصود بالمغالطة المنطقية؟
6. ما هما نوعا النزاع؟ أيهما نزاع بنَّاء؟ أيهما نزاع هدَّام؟
7. ما هي خطوات عملية اتخاذ القرارات؟ أي من هذه الخطوات يميل الأشخاص إلى تجاوزها أو عدم إعطائها الوقت الكافي؟
8. ما الذي يمكن أن يفعله الأفراد لتحسين جودة عملية اتخاذ القرارات؟

9. مـا الـذي يمكن أن تفعلـه المجموعـات أو قـادة المجموعـات لتحسـين جـودة عمليـة اتخـاذ القرارات الجماعية؟

10. ما هي فوائد اتخاذ القرارات في مجموعات عوضًا عن اتخاذها فرديًا؟

2.11 أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية

1. إذا كنت ترغب في شراء سيارة جديدة، فما الدراسات التي سـتجريها أولًا لكي تزيـد من احتماليـة اتخـاذ قرار جيّد؟ بصفتك مـديرًا، هـل تظنُّ أنَّـك سـتجري دراسـات أكـثر أم أقـل قبـل اتخـاذ القـرارات الكبـيرة في المؤسسة؟

2. فكِّر في أحد القرارات الكبيرة التي اتخذتها في حياتك. ماذا كان تـأثير عواطفـك على ذلـك القـرار؟ هـل ساعدتك أم أعاقتك في عملية اتخاذ القرارات؟ هل ستتخذ نفس القرار مرة أخرى؟

3. من سوف تستشير إذا واجهتك معضلة أخلاقية في عملك قبل أن تتخذ أي قرار؟

4. أي القـرارات من الأفضـل أن تشـارك المجموعـة في اتخاذهـا: القـرارات المبرمجـة أم القـرارات غـير المبرمجة؟ لماذا؟

5. ماذا سوف تفعل إذا كنتَ مديرًا لمجموعة يسودها الكثير من النزاعات الشخصية؟

2.12 تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية

1. تخيَّل أنَّك مدير وأنَّ اثنين من موظفيك يلوم أحدهم الآخـر على مشـروع عملا عليـه مـؤخَّرًا لأنَّه لا يسـير على ما يُرام. ما الأمور التي ستضعها في الحسبان حتى تحدِّد الصـادق منهم؟ مـع من سـتتحدَّث أيضًـا قبل أن تتخذ أي قرار؟ ما الذي ستحاول فعله لكي تقلل من احتمالية حدوث هذا الأمر مجددًا؟

2. طُلب منك تحديد ما إذا كان من الجيِّد توسـيع بيـع المنتجـات إلى بلـدان أخـرى. مـا المعلومـات الـتي سوف تجمعها؟ مع من سوف تتناقش بشأن الفكرة قبل اتخاذ القرار؟

3. قرَّر زميلك أنَّ على المؤسسـة اسـتخدام إحـدى التقنيـات الحديثـة. بعـد تسـعة أشـهر من بـدء مشـروع التحويل إلى التقنية الحديثة وبنـاءً على المعلومـات الجديـدة، أصـبحتَ مقتنعًـا أنَّهـا لن تنجح كمـا كـان متوقعًا. في الحقيقة، أنت تتوقع أنَّها ستفشل فشـلًا ذريعًـا، ولكنَّ زميلـك لم يصـغِ إلى حججـك عنـدما حاولتَ التحدُّث إليه بشأن هذا الموضوع؛ فهو مصِّر على أنَّ هذه التقنيـة الحديثـة هي الاتجـاه الصـحيح للمؤسسة. لماذا هو يمتنع بشدَّة عن الاقتناع بحججك؟ ما الذي يمكنك القيام بـه من أجـل إقناعـه وفقًـا لما تعلمته في هذا الفصل؟

4. طلب منك مديرك تولِّي مشروع جديد ومبتكَر، وقد حثَّك على تكوين فريق خـاص بـك (من المـوظفين الحاليين) لكي يعملوا معك على إنجاز المشروع. ما العوامل التي سوف تأخذها بعين الاعتبار حتى تقـرِّر

من هم الأفراد الذين ستضمُّهم إلى الفريق. ما الذي ستفعله بصفتك قائد الفريق لكي تزيد من احتمالية نجاح الفريق؟

5. حدِّد الأخطاء المنطقية في الحجة التالية:

أ. نريد أن يكون لدينا قادة فعَّالين في هذه المؤسسة.

ب. يُنظر إلى الأشخاص الأطول على أنَّهم من الممكن أن يكونوا مديرين أكثر من غيرهم من الأشخاص.

ت. عادةً ما يكون الرجال أطول من النساء.

ث. إذن، ينبغي علينا توظيف المديرين من الرجال فقط.

2.13 قضية للتفكير النقدي

2.13.1 أسطوانات الفينيل تعود من جديد

شهِد مجال الموسيقى سلسلة من الابتكارات التي أدَّت إلى تحسين جودة الصوت، إذ تفوَّقت الأقراص المدمجة على أسطوانات الفينيل في الثمانينيات من القرن الماضي، ثمَّ طغت عليها الموسيقى الرقمية في أوائل القرن الحادي والعشرين. فاقت كلًّا من التقنيتين الأحدث أسطوانات الفينيل في جودة الصوت، ولذلك ينبغي أن تكون هذه الأسطوانات قد اندثرت، ولكنها لم تندثر بعد. يُرجع بعضهم السبب في هذا إلى ظاهرة الحنين إلى الماضي، إذ يحبُّ الناس استرجاع ذكرياتهم التي مضت. في المقابل، يقول بعض عشاق الموسيقى أنَّ أسطوانات الفينيل تنتج صوتًا "دافئًا" لا يمكن إنتاجه بأي شكل آخر. علاوة على ذلك، تعدُّ أسطوانة الفينيل منتجًا ملموسًا وأكثر جاذبية من القرص المدمج من الناحية الجمالية، كما أنَّه يُشجِّع على الاستماع إلى الألبوم الكامل في وقت واحد بدلًا من الاستماع إلى مقاطع منفردة، وهذا يمكنه أن يغيِّر تجربة الاستماع.

مهما كانت الأسباب، فمن المدهش عودة أسطوانات الفينيل من جديد، إذ ازدادت المبيعات خلال السنوات القليلة الماضية (أكثر من 50% في عام 2015 ثمَّ في عام 2016)، ومن المتوقع أن تتجاوز خمسة مليار دولار في عام 2017. وقد أعلنت شركة سوني –التي لم تنتج أسطوانات الفينيل منذ العام 1989- مؤخَّرًا أنَّها ستعاود إنتاج الأسطوانات من جديد.

من أكبر التحديات التي تواجه عملية تصنيع أسطوانات الفينيل هي أنَّ معظم المكابس الموجودة قد تجاوز عمرها 40 عامًا. يُسخَّن الفينيل إلى درجة حرارة 170، ثمَّ تقوم آلة متخصِّصة بضغط الفينيل بقوة 150 طن حتى يصبح بشكل أسطوانة. لقد ظهر حوالي إثني عشر مُصنِّع جديد لأسطوانات الفينيل خلال العقد الماضي في الولايات المتحدة، وقد بدأت شركة Independent Record Pressing الموجودة في نيو جيرسي بإنتاج أسطوانات الفينيل عام 2015 باستخدام المكابس القديمة، وكان هدفها إنتاج أكثر من مليون أسطوانة سنويًا، إلا أنَّ الطلب تجاوز قدرة الشركة على الرغم من ذلك المستوى من الإنتاج بسبب توفُّر عدد محدود من المكابس، ولن يستطيع تلبية ذلك الطلب حتى لو كانوا يشغِّلون الآلات 24 ساعة في اليوم بدون توقف.

إنَّ السؤال المهم الذي يطرح نفسه هو: ما الذي يخبّئه المستقبل لهذه الصناعة؟ هل ستكون مجرَّد موضة عابرة؟ هل ستظلُّ صناعة أسطوانات الفينيل سوقًا صغيرًا؟ أم هل ستتمكَّن هذه الولادة الجديدة من الصمود أمام تغيُّرات الزمن والتقنيات البديلة؟ لو كانت ولادة جديدة حقًا، سوف نرى استمرار تزايد الطلب بنفس معدلاته الأخيرة. ولو حدث ذلك، فقد يكون من المجدي الاستثمار في صناعة مكابس جديدة. لكن إذا كانت مجرَّد عودة قصيرة بسبب الحنين إلى الأجهزة قديمة الطراز، فإنَّ الأموال الطائلة اللازمة لشراء مكابس جديدة لن تُستردَ أبدًا. على الرغم من تزايد مبيعات أسطوانات الفينيل، إلا أنَّها لم تمثِّل إلا 7% فقط من إجمالي مبيعات الصناعة الموسيقية في عام 2015. قد يكفي هذا لإعادة تشغيل المكابس القديمة، ولكن لا يكفي لاستثمار الكثير من المال في آلات جديدة، إذ تُقدَّر تكلفة المكبس الجديد بحوالي نصف مليون دولار.

تشعر واحدة على الأقل من شركات الإنتاج بالتفاؤل بشأن مستقبل أسطوانات الفينيل وهي شركة GZ Media الموجودة في تشيكوسلوفاكيا، وتعدُّ في الوقت الحالي أكبر منتج في العالم لهذه الأسطوانات، ولم يُوقف رئيس ومالك الشركة زدينك بيلك مصنع الأسطوانات عن العمل أثناء السنوات الصعبة عندما وصلت مبيعات أسطوانات الفينيل إلى أدنى معدلاتها، وقد أقرَّ بأنَّ ذلك القرار لم يكن منطقيًا تمامًا، إذ كان من أسباب استمراره ارتباطه العاطفي بها.

لقد أبقى بيلك بضعة مكابس في حالة عمل بعد أن اضمحلَّ الطلب على أسطوانات الفينيل من أجل تلبية الطلب المتبقِّي، وكان ينوي أن يكون المنتِج الباقي الأخير لهذه الأسطوانات. يبدو أنَّ ارتباط بيلك العاطفي بأسطوانات الفينيل قد كان ذا فائدة له، وهو مثال رائع عن أنَّ الاعتماد على المنطق وحده عند اتخاذ القرارات لا يؤدِّي دائمًا إلى أفضل النتائج. يتخذ المستهلكون قرارات الشراء بناءً على عواطفهم تجاه المنتج بشكل جزئي، لذلك ليس من المستغرب أن يشعر المستهلكون أيضًا بارتباط عاطفي تجاه أسطوانات الفينيل كما شعر بيلك.

عندما كان الطلب قليلًا على أسطوانات الفينيل، احتفظ بيلك بالمكابس التي لم تعد تُستخدم لكي تُفكَّك إلى أجزاء عند الحاجة، وقد بدأ بإخراج الآلات القديمة واستثمار المال في آلات جديدة عندما بدأت المبيعات بالزيادة مجددًا في عام 2015، وهذا الأمر لم يؤدِّي إلى أن تصبح شركة GZ Media أكبر منتِج لأسطوانات الفينيل في العالم فحسب؛ بل أصبحت أيضًا إحدى الشركات القليلة التي تمتلك معدّات تصنيع جديدة. تنتج شركة GZ Media أكثر من 20 مليون أسطوانة فينيل في السنة الواحدة، كما أنَّ بيلك متحمِّس للاستمرار في هذا الاتجاه ولأن يبقى مُصنِّع رئيسي لما يعدُّ في وقتنا الحالي سوقًا متخصِّصة.

2.13.2 الأسئلة

1. لماذا تجذب أسطوانات الفينيل الزبائن من وجهة نظرك؟
2. هل تظنُّ أنَّ الزيادة في مبيعات أسطوانات الفينيل سوف تستمر؟ لماذا؟
3. ما الدراسات التي تودُّ إجرائها قبل اتخاذ قرار بخصوص الاستثمار في تصنيع أو شراء مكابس جديدة؟

2.14 المصادر

2.14.1 مصادر فقرة استكشاف المهن الإدارية

- Kendall Baker, “An Interview With the Co-Founder of Away," The Hustle, December 5, 2016, https://thehustle.co/episodes
- Bond Street Blog, “Up and Away," Bond Street, https://bondstreet.com/blog/jen-rubio-interview/
- Josh Constine, “Away nears 100k stylish suitcases sold as it raises $20M," TechCrunch, May 19, 2017, https://techcrunch.com/
- Adeline Duff, “ The T&L Carry-On: Away Travel Co-Founders Jen Rubio and Stephanie Korey," Travel & Leisure, March 9, 2017, http://www.travelandleisure.com/
- Burt Helm, “How This Company Launched With Zero Products –and Hit $12 Million in First-Year Sales," Inc.com, July/August 2017, https://www.inc.com/
- Veronique Hyland, “The Duo Trying to Make Travel More Glamorous," The Cut, December 22, 2015, https://www.thecut.com/

2.14.2 مصادر فقرة الاستدامة والإدارة المسؤولة

- History of Patagonia - A Company Created by Yvon Chouinard. الموقع الرسمي لشركة باتاغونيا: https://www.patagonia.com/company-history.htm
- باتاغونيا شركة خضراء أم مجنونة؟ (8 يناير, 2014). موقع مصراوي: https://www.masrawy.com/news/news_publicaffairs/details/2014/1/8/156341/ -باتاغونيا-شركة-خضراء-أم-مجنونة-

2.14.3 مصادر القيادة الإدارية

- Kendall Baker, “Confirmed: Microsoft is a legit threat to Apple," The Hustle, March 16, 2017.
- Bob Evans, “10 Powerful examples of Microsoft CEO Satya Nadella’s Transformative Vision," Forbes, July 26, 2017.
- Harry McCraken, “Satya Nadella Rewrites Microsoft’s Code," Fast Company, September 18, 2017, https://www.fastcompany.com/40457458/satya-nadella-rewrites-microsofts-code
- Annie Palmer, “Microsoft has been reborn under CEO Satya Nadella," The Street, September 20, 2017.

2.14.4 مصادر قضية للتفكير النقدي

- Lee Barron, "Back on record – the reasons behind vinyl's unlikely comeback," The Conversation, April 17, 2015, https://theconversation.com/back-on-record-the-reasons-behind-vinyls-unlikely-comeback-39964
- Hannah Ellis-Peterson, "Record sales: vinyl hits 25-year high," The Guardian, January 3, 2017, https://www.theguardian.com/music/2017/jan/03/record-sales-vinyl-hits-25-year-high-and-outstrips-streaming
- Allan Kozinn, "Weaned on CDs, They're Reaching for Vinyl," The New York Times, June 9, 2013.
- Rick Lyman, "Czech company, pressing hits for years on vinyl, finds it has become one," The New York Times, August 6, 2015.
- Alec Macfarlane and Chie Kobayashi, "Vinyl comeback: Sony to produce records again after 28-year break," CNN Money, June 30, 2017, http://money.cnn.com/2017/06/30/news/sony-music-brings-back-vinyl-records/index.html
- Kate Rogers, "Why millennials are buying more vinyl records," CNBC.com, November 6, 2015. https://www.cnbc.com/2015/11/06/why-millennials-are-buying-more-vinyl-records.html
- Robert Tait, "In the groove: Czech firm tops list of world's vinyl record producers," The Guardian, August 18, 2016.

3. تاريخ الإدارة

3.1 مقدمة

3.1.1 المخرجات التعليمية

ينبغي عليك أن تكون قادرًا على الإجابة عن الأسئلة الآتية بعد قراءتك لهذا الفصل:

1. بيِّن كيف كانت الإدارة قديمًا.
2. كيف أثَّر عصر النهضة الإيطالية على تطور نظرية الإدارة؟
3. كيف أثَّرت الثورة الصناعية على تطور نظرية الإدارة؟
4. ما التأثيرات التي أحدثها فريدريك وينسلو تايلور على نظرية الإدارة؟ وكيف أثَّرت الكفـاءة في الإدارة على نظرية الإدارة الحالية؟
5. كيف كانت الإدارة البيروقراطية والتنظيمية مكمِّلة للإدارة العلمية؟
6. ما التأثيرات التي أحدثها إلتون مايو على نظرية الإدارة؟ وكيف أثَّرت حركة العلاقات الإنسانية على نظرية الإدارة الحالية؟
7. كيف أدَّى ظهور المدرسة الموقفية ومدرسة النُظم إلى تغيير الفكر الإداري؟

استكشاف المهن الإدارية

مايكل بورتر

مايكـل بـورتر هـو بروفيسـور في كليـة هارفـارد للأعمـال ومن أوائـل البـاحثين والاستشـاريين في مجـال استراتيجيات الأعمال وأحد مؤسسي شركة The Monitor Group، وهو أول من أُطلق عليه "أبو الاستراتيجية" وأحد المفكّرين الإداريين الأكـثر تـأثيرًا على مـر العصـور. إنَّ الإسـهام الأساسـي لبـورتر هـو في مجـال المنافسـة، وخصوصًا فيما يتعلّق بالأسباب التي تؤدّي إلى ربح بعض الشركات وعدم ربح شـركات أخـرى. كـان اهتمـام بـورتر بالمنافسة نابعًا عن حماسه الكبير للمنافسة في الرياضة أيّام طفولته (كرة القاعدة، وكرة القدم، وكرة السلة).

وُلد بورتر في عام 1947 وتخرَّج من جامعة برنستون في عام 1969 بتخصص هندسـة الفضـاء والميكانيـك، وقد أكمل دراسته ليحصل على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية هارفارد للأعمال في عام 1971 ودرجـة الـدكتوراه في اقتصـاديات الأعمـال من جامعـة هارفـارد في عـام 1973، وقـد كـان أعضـاء أكاديميـة الإدارة (AOM Fellows) يعدُّون كتابه "الاستراتيجية التنافسية: أساليب تحليل الصناعات والمنافسين" الذي نُشـر في عام 1980 تاسع الأعمال الأكثر تأثيرًا في القرن العشرين. استطاع بورتر –الذي ألّف كتابه خلال فترة كانت تسودها منافسـة اقتصـادية شـديدة بين الولايـات المتحـدة واليابـان- أن يكسـب قاعـدةً كبـيرةً من المعجـبين والمهتمّين لمؤلّفاته.



الشكل 12: مايكل بورتر وهو يجري محادثة مع ثلاثة مستثمرين بارزين من القطاعين العام والخاص (مصدر الصورة: حساب Shared Value Initiative/ فليكر/ مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

مايكل بورتر وهو يجري محادثة مع ثلاثة مستثمرين بارزين من القطاعين العام والخاص وهم: جين-يونغ كاي، وتونى ايلوميلو، وعارف نقفي في حلقة النقاش "الاستثمار في الرخاء: محادثة مع قادة عالميين" في قمة القيـادة والقيمة المشتركة.

عرض بورتر في مقالته "كيف تشكِّل القوى التنافسية الاستراتيجيات" التي نُشرت في مجلة هارفـارد بـزنس ريفيو عام 1979، عرض فكرته الإدارية التي تقول بأنَّ هناك خمس قوى تنافسية تساهم في تحديد مستوى الـربح وهي: حدة المنافسة في السوق، وتهديد دخول منافسين جدد، وقوة الموزّدين، وقـوة العملاء، وتهديـد المنتجـات

البديلة. الإنتاج التنافسي غير الجاذب هو ذلك الإنتاج الذي تجتمع فيه القوى الخمسة السابقة لتشكّل إنتاجًا تنافسيًا بحتًا، وتكون مستويات الربح العادية في هذا السوق هي أعلى ما يمكن أن تتوقع الشركة الحصول عليه، وهذا يعني أنَّ الشركة تستطيع تغطية نفقاتها وتحقيق مقدار مُرضٍ من الربح لمالكيها ولكن لا يمكنها تحقيق أرباح طائلة إضافيّة لتطوير الإنتاج. تستطيع الشركة بعد أن تحدّد القوى التنافسية المرتبطة بإنتاجها أن تُركّز على أحد الاستراتيجيات الثلاثة العامة وهي إمّا التركيز على النجاح والارتقاء بالمُنتج، أو التميّز والاختلاف، أو ريادة التكاليف (أي طرح المُنتج بأسعار مُنافسة). ستتحدَّد الاستراتيجية التي ستتبعها الشركة بناءً على موقعها في السوق. تبيِّن القوى التنافسية الخمسة والاستراتيجيات الثلاثة كيف يمكن لشركات مثل ماكدونالدز ومورتون ستيك هاوس وصب واي وغيرها أن تستهدف السوق نفسه ومع ذلك تحقِّق جميعها أرباحًا. تقدّم هذه الشركات أنواعًا مختلفة من المنتجات لأصناف مختلفة من العملاء، وتتنافس هذه المنتجات إمّا على التكلفة أو التنوّع أو الجودة أو مزيجٍ منها. إضافةً إلى نموذج القوى التنافسية الخمسة، قام بورتر بتطوير نموذج السلسلة القِيَميّة الذي يصف الأنشطة الفريدة التي تؤدِّيها الشركة لكي تجعل منتجاتها ذات قيمة لعملائها، كما كان لبورتر أيضًا إسهامات في إدارة الرعاية الصحية والقواعد التنظيمية البيئية والمنافسة الدولية والأرباح على مستوى الإنتاج.

إنَّ نموذج القوى التنافسية الخمسة الذي وضعه بورتر بديهي وقد زوَّد المديرين بطريقة لتطوير استراتيجيات فعلية. لقد انتشرت أفكار بورتر لأنَّ روّاد الأعمال التجارية أرادوا أن يعلموا كيف يمكن لشركاتهم دخول حيّز المُنافسة. وقد نوّه الباحثون الإداريون، قبل ظهور أفكار بورتر، إلى الطبيعة الخاصَّة والمُميّزة لمجال الأعمال وإلى اختلاف طبيعة المواقف التي تعترض مجالات الأعمال المُختلفة. اقترح باحثون آخرون نماذج أخرى لاستراتيجيات الأعمال، ولكنَّها لم تكن على القدر ذاته من الفائدة والمرونة في التطبيق التي قدّمها نموذج بورتر. قام بورتر بسد الفجوة التي كانت بين الأُطر النظرية والواقع التنافسي لعالم الأعمال من خلال استغلاله للاقتصاد الصناعي وتدريبه المتعلّق بدراسة الحالة، وهذا ما جعله أحد أهم المفكِّرين في مجال الأعمال في العالم.

قد تظنُّ أنَّ مجال إدارة الأعمال مجالٌ جديد نوعًا ما، إلّا أن جذور هذا المجال تمتد إلى عصور قديمةٍ مضت، فحيثما وأينما وُجدت التجارة، كانت هناك إدارة وكان هناك أفراد يفكِّرون بشأن كيفية القيام بها بطريقة أفضل. على سبيل المثال، لا يمكن أن تكون عجائب الدنيا السبع -ومن ضمنها تمثال رودس وحدائق بابل المعلَّقة والهرم الأكبر- قد شُيِّدت إلا من خلال عمل عدد كبير من الناس. يدلُّ حجم هذه الأبنية وتعقيدها على حتميّة وجود أشخاص (مديرون) نسَّقوا العمل والموارد اللازمة لتنفيذ خطط البناء لتِلك المعالم. على نحو مماثل، لا يمكن أن يكون الرومان والصينيون القدماء قد تمكَّنوا من إدارة إمبراطورياتهم الكبيرة دون إدارة، كما لا يمكن أن يكون الفينيقيون والإغريق قد هيمنوا على التجارة البحرية دون إدارة.

من المنطقي أن تكون دراسة الإدارة قديمة لأنَّها كانت موجودة منذ فترة طويلة من الزمن، ويدعم هذه الفكرة العديد من الرؤى الإدارية التي يمكن أن نجدها في التاريخ السياسي والدبلوماسي والعسكري وفي الفلسفة والشعر والعلوم الاقتصادية والأدب. يمكن لأي شخص يعرف مسرحية الملك لير التي كتبها شكسبير إدراك أن المشكلة الإدارية الشائعة في وقتنا الحاضر والتي تتعلّق بتأمين البديل الكفؤ لأي منصب إداري، أنّها مُشكلة إداريّة واجهتها البشريّة منذ القدم! لقد تأثَّر المديرون المعاصرون بأعمال الفيلسوف والاستراتيجي العسكري الصيني سون تزو، والجنرال والسياسي الروماني يوليوس قيصر، وحتى الحاكم المنغولي جنكيز خان.[1]

إنَّ مارك زوكربيرج[2] مؤسّس فيسبوك هو أحد المعجبين المعاصرين بالقياصرة وقد قال أنَّ جزءًا من أسلوبه في الإدارة يستند إلى تعليمه الكلاسيكي.

على الرغم من الجذور القديمة للإدارة، إلا أنَّ عمـر الإدارة المعاصـرة أقـل من 150 عامًـا، وتشـير مقارنـة بين مفاهيم الإدارة قبل الثورة الصناعية وبعدها إلى أنَّ أساسيّات الإدارة القديمة كانت ضحلةً وضبابيّة إذا ما قـورنت بالمفاهيم الحديثة للإدارة اليوم، إذ كان معظم العمل في الفـترة السـابقة للثـورة الصـناعية يـؤدَّى في الـبيوت أو المزارع من قِبل العاملين بالسُّخرَة (العبيد أو الخدم) أو أفراد الأسـرة، وكـان مـا ينتجونـه غالبًـا لصـالح اسـتهلاك صاحب العمل أو الأسرة ذاتها أو للاستهلاك المحلي.

تغيَّـر الاقتصـاد والمبـادئ الأخلاقيـة على مـر القـرون، وأصـبح العمَّـال قـادرين على اختيـار أمـاكن عملهم والأشخاص الذين سيعملون لصالحهم، وقد نتج عن هذه التغيـيرات العديـد من التَّبِعـات الـتي بـدّلت من طُرق توظيف القوى العاملة والموارد الأخرى وكيفيّة توظيفها في عملية الإنتاج.

كان الحدثان اللذان غيَّرا وجه الإدارة هما التغيُّرات في طريقة بيع البضائع وأماكن بيعهـا، والثـورة الصـناعية. هذان الحدثان أدَّيا إلى بيع تشكيلة أوسع من البضائع لأصنافٍ مُختلفة من الزبائن وفي مناطق أبعد، كما أدَّيا إلى ظهور الشركات الكُبرى، إذ تطلَّبت المنافسة زيادة حجم الإنتـاج وتقليـل التكلفـة، كمـا تطلَّبت تنسـيق اسـتخدام الموارد والتخصُّص في مجالات معينة، وقد أدَّت المشكلات المرتبطة بالتنسيق والتخصُّص إلى تطوُّر علم الإدارة كمجال قائم بذاته.

سنتتبَّع في هذا الفصل مراحـل تطـوُّر الإدارة من الأصـول الأولى لنشـأتها في العـالم القـديم إلى أن صـارت مهنة حديثة ومجالًا مُستقلًّا بذاته. سيساعد فهم كيف أصـبحت الإدارة على مـا هي عليـه في وقتنـا الحـالي على فهم مبادئها بطريقة أعمق وأشمل وعلى فهم كيف أنَّ كل مفهوم نناقشـه في هـذا الكتـاب قـد بُـنيَ على دلائـل أوجدتها مجموعة واسعة من العلماء والباحثين على مدى سنوات عديدة في مجـالات الهندسـة وعلـوم الاقتصـاد وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإنسان.

3.2 الأصول الأولى للإدارة

صِف كيف كانت الإدارة في العصور القديمة.

يوضِّح الجدول التالي مراحل تطوُّر الفكر الإداري منذ العصور القديمة وحتى الثورة الصناعية التي حـدثت في القرن التاسع عشر.

الجدول 4: مراحل تطور الفكر الإداري

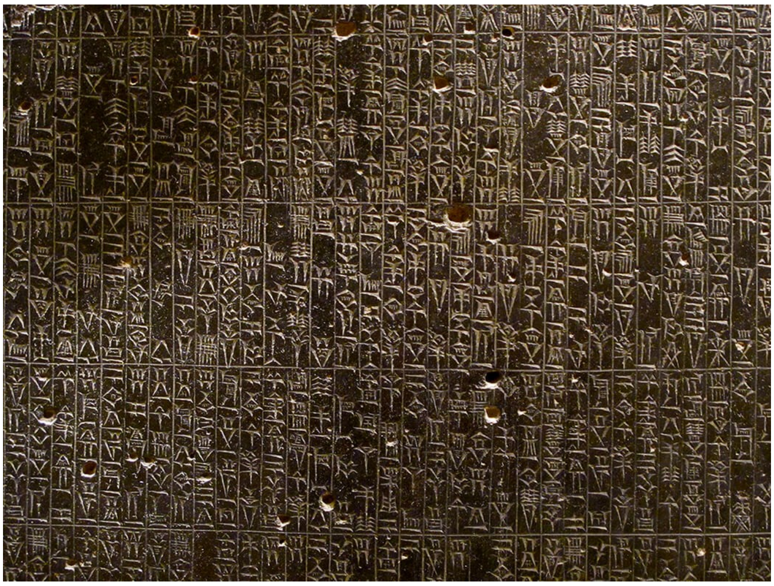
المُسهم	الإسهامات
السومريون	الكتابة والتجارة
حمورابي	الأوامر والقوانين المكتوبة
نبوخذ نصر	نظام الحوافز
المصريون القدماء	تقسيم العمل، التنسيق، والإشراف
سون تزو	تقسيم العمل، التواصل، والتنسيق
سلالة هان الحاكمة (205 ق.م – 220م)	تطوُّر البيروقراطية
اليونانيون القدماء	تقسيم العمل
الرومان	التوحيد القياسي
الإيطاليون	المحاسبة، الشركات، الشركات المتعددة الجنسيات
جون فلوريو	نقل الإدارة إلى اللغة الإنجليزية

تعود جذور الإدارة الأولى إلى حضارة سومر –أقدم الحضارات في العالم وكانت تقع في ما يُعرف اليوم بجنوب العراق- إذ ازدهرت فيها ثقافة التجارة المرتبطة ببيع البضائع مثل الحبوب والمواشي والعطور والأواني الفخارية. استخدم السومريون نقودًا قديمة مصنوعة من الطين للدفع مقابل البضائع أو الخدمات بدلًا من المقايضة (مقايضة الخدمات أو المواد بخدمات أو مواد أخرى مُكافئة لها بالقيمة)، وكانت أحجام النقود وأشكالها تدلُّ على قيمتها الماديّة وتشير إلى أنواع البضائع التي يمكن استبدالها بها.[3]

ما الذي جعل هذا المستوى من التجارة والاقتصاد ممكنًا؟ ظهور الكتابة مكَّن التجار من تتبُّع سير معاملاتهم التجاريّة، كما أنَّ ظهور النقود الطينيّة البدائيّة ساهم في زيادة المعاملات التجارية لأنَّ الشخص الذي يرغب في الحصول على بضاعة أو خدمة معينة لم يعد مضطرًا إلى العثور على شخص آخر يرغب في أن يحصل منه على البضاعة أو الخدمة التي ينتجها. غالبًا ما كان هناك حاجة إلى التنسيق بين الأشخاص الذين يوفِّرون البضائع والأشخاص الذين يرغبون في شرائها، ويعدُّ التنسيق من المهام الرئيسية للمدير.

يعود منشأ إسهامين مهمَّين آخرَين لبدايات تطوُّر الإدارة إلى منطقة الشرق الأوسط، إذ أنَّ فكرة القوانين والأوامر المكتوبة جاء بها الملك البابلي حمورابي (1810 ق.م- 1750 ق.م).[4] كانت شريعة حمورابي عبارة عن قائمة مكوَّنة من 282 قانونًا نظَّمت مجموعة كبيرة من السلوكيات ومن ضمنها التعاملات التجارية والتصرُّفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص وحتى العقوبات. كان القانون رقم 104 من أوائل القوانين المتعلِّقة بالمحاسبة ونابع من الحاجة إلى وجود قواعد رسمية للمديرين والمالكين. حدَّدت شريعة حمورابي أيضًا أجور الأطباء والبنَّائين والحجَّارين والبحَّارين ورعاة الماشية وغيرهم من العمَّال، ولكنَّها لم تتضمن مفهوم الحوافز لأنَّ الأجور كانت ثابتة. جاء بفكرة الحوافز ملك بابلي لاحق يُدعى نبوخذ نصر (605 ق.م- 562 ق.م)[5] الذي منح حوافز

للذين ينسجون القماش مقابـل إنتـاجهم. كـان النسَّـاجون يتلقـون أجـرهم على هيئـة طعـام، وكلَّمـا زاد إنتـاجهم للقماش، حصلوا على طعام أكثر.



الشكل 13: شريعة حمورابي هي شريعة قديمة محفوظة جيِّدًا، وقد وُضعت بين 1810 ق.م و1750 ق.م في بابل القديمة

مصدر الصورة: غابرييل بارني / فليكر / مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

في الصورة شريعة حمورابي هي شريعة قديمة محفوظة جيِّدًا، وقد وُضعت بين 1810 ق.م و1750 ق.م في بابل القديمة، وهي عبارة عن قائمة مكوَّنة من 282 قانونـًا نظَّمت مجموعـة كبـيرة من السـلوكيات ومن ضـمنها التعاملات التجارية والتصرُّفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص والعقوبات، وقـد كـان القـانون رقم 104 من أوائل القوانين المتعلِّقة بالمحاسبة وهو دليل على الحاجة إلى وجود قواعد رسمية للمالكين والمديرين.

لقد خطا المصريون القدماء خطوات واسـعة في بنـاء الأهرامـات الكبـيرة، كـان المصـريين القـدماء بنَّـاؤون استثنائيون أنشؤوا القنوات ومشاريع الري والأهرامات والأضرحة الملكية التي فاقت تلك الـتي بناهـا اليونـانيون والرومان[6] خلال قرونٍ لاحقة في حجمها وتعقيدها. على الرغم من أنَّنا ما زلنـا غـير متأكـدِّين تمامًـا من الطريقـة التي بُنيت بها الأهرامات، إلا أنّنا نعلم بأنَّ عملية بنائها تطلَّبت عـددًا كبـيرًا من العمَّـال العبيـد. كـان لكـل عامـل مهمة مختلفة، إذ كان بعض العمَّال يقطعون الحجارة، يفـ حين كانت مهمّة آخرين دفع كتل ضخمة من الحجـارة وجرِّها بينما كان المطلوب من غيرهم دهن الحجارة بالزيت أو الشحم لتزليقها على بعضها وتقليل الاحتكاك.

يمكننا أن نرى في هذه العملية مبادئ الإدارة المتعلِّقة بتقسيم العمل والتنسـيق والتخصُّـص. كـان يُشـرف على مجموعات العمَّال فرد واحد، وكان المصريون القدماء أول من وضع مفهوم نطاق الإشراف (يُقصـد بـه عـدد العاملين الذين يشرف عليهم المدير مباشرة) عندما حاولوا اكتشاف الطريقة الأفضل للتعامل مع العدد الكبير من العاملين المشاركين في بناء الأهرامات، وقد وجد المصريون أنَّ العدد المثالي هو عشـرة عـاملين لكـل مشـرف. بالإضافة إلى ذلك، كان هناك مراقبين مهمّتهم إجبار العاملين على العمل والإنتاج.

أمَّا في قارة آسيا، فقد بدأ الصينيون بتطوير فكرة البيروقراطية. على الـرغم من أن جـذور البيروقراطيـة تمتـدُّ إلى السلالات الحاكمة الأولى، إلّا أنّه لم تظهر بشكل كامل إلَّا أثناء فترة حكم سلالة هـان (206 ق.م- 220 م)[7]، إذ

كان صُلب مفهوم البيروقراطيّة آنذاك هي تدريب العلماء على التعاليم الكونفوشيوسية واستخدام هذه التعاليم في اتخاذ القرارات، ولم يكن هذا النظام رسميًا –بخلاف الأنظمة البيروقراطية الحديثة- ولكنَّه اعتمد على اجتهادات العلماء أنفسهم. تعدُّ فكرة الحكم بالجدارة (أو الميريتوقراطية) من التطوُّرات المهمة الأخرى لأنَّ الاختيار والترقية في البيروقراطية كانا قائمين على اختبار في التعاليم الكونفوشيوسية.

كان لليونانيين (800 ق.م- 400 ق.م) والرومان (500 ق.م – 476 م) إسهامات مهمة في تطوُّر الإدارة، وعلى الرغم من أنَّ توجُّهاتهم لم تكن تجارية، فقد أنجز اليونانيون والرومان مجموعة كبيرة من المشاريع الصناعية مثل إنشاء الطرق والقنوات بالإضافة إلى العديد من الروابط العمالية والمجتمعات التي شجَّعت التجارة. استمرَّ اليونانيون في تطوير فكرة تقسيم العمل بناءً على تصور أفلاطون عن التنوع الإنساني، وقد أكَّد الفيلسوف سقراط على أهمية تطوير المهارات الإدارية مثل خلق جو يسوده تبادل المعلومات وتحليلها. كان إسهام الرومان الأساسي في الإدارة هو التوحيد القياسي (standardization)، إذ احتاج الرومان إلى توحيد القياسات والأوزان والعملات لأنَّهم كانوا بحاجة إلى إدارة إمبراطوريّتهم الواسعة، وقد شهد الرومان بداية ظهور الشركات المُساهمة، إذ قامت العديد من الشركات الرومانية ببيع الأسهم لعامة الناس.

لقد شهد اليونانيون والرومان استمرار آفة العبودية، ولكنَّ العاملين حصلوا على درجة من الحرية نتيجة التغيُّرات الاقتصادية التي جعلت العبودية غير مجدية من الناحية المالية، مع ذلك استمرّ وجود أرباب العمل الذين كانوا يحددون الأعمال التي سيقوم العاملون بها وطريقة القيام بتلك الأعمال. تراجعت التجارة الأوروبية بعد انهيار الإمبراطورية الرومانية، وقد أُطلق على هذه الفترة اسم العصور المظلمة أو العصور الوسطى (500 م - 1000 م) بسبب تواجدها بين الحقبة القديمة لليونانيين والرومان وحقبة عصر النهضة.

على الرغم من أنَّ التطوُّرات التجارية و الاقتصادية كانت قليلة في أوروبا خلال هذه الفترة، إلَّا أنَّ التجارة كانت مزدهرة في العالم الإسلامي وفي الصين، وقد زوَّد العديد من الرحَّالة مثل ماركو بولو- المكتشف والتاجر الإيطالي الذي عاش في القرن الثالث عشر- القرَّاء بحكايات وبضائع من هذه المجتمعات المزدهرة.

اختبار مدى الفهم

1. ما الإسهامات التي أضافتها المجموعات التالية إلى مفهوم الإدارة الحديثة: السومريون، البابليون، المصريون، الصينيون، اليونانيون، الرومان؟

3.3 عصر النهضة الإيطالية

كيف أثَّر عصر النهضة الإيطالية على تطور نظرية الإدارة؟

شنَّت أوروبا خلال القرن الحادي عشر والقرن الثاني عشر والقرن الثالث عشر حملات عسكرية على الدولة الإسلامية دُعيت بالغزو الصليبي، وقد نقلت الثروة والتقدم التكنولوجي من العالم الإسلامي إلى أوروبا.[8]

ظهرت في القرن الرابع عشر حركة تغيير ثقافي وإنجازات مدهشة في جميع مجالات الحياة في شمال إيطاليا، وقد شهد **عصر النهضة الإيطالية** عودة المعرفة القديمة ونشوء معرفة جديدة ترتَّب على معظمها آثار اقتصادية وتجارية، كما أتاح ظهور آلة الطباعة الأولية للعلوم والمعارف بالانتشار في جميع أنحاء أوروبا، وقد أدَّى اجتماع هذين العاملين معًا إلى بناء ثروة جديدة نتيجة ظهور وتطوّر الأعمال التجارية. ظهرت في إيطاليا شركات حديثة الأمر الذي فرض الحاجة إلى وجود أشخاص لإدارة هذه الشركات، وقد كتب مولدون ومارين[9]:

> كان المواطنون الكادحون يطوِّرون من عمليات استخراج المعادن ونقل البضائع والعمليات المصرفية، وهذا قد هيَّأ الظروف لانتقال الثقافة التجارية والفكرية المرتبطة بعصر النهضة الإيطالية من منبتها الإيطالي (هاينز، 1991). إنَّ تزايد نطاق هذه الأنشطة التجارية وتعقُّدها قد يكون ساهم في ظهور ابتكارات مثل القيد المزدوج ودفع الشركات إلى توظيف مديرين لتنسيق العمليات التجارية وإدارتها (ويتزل، 2002).

استُحدِثت مؤسسات تُسمَّى الشركات المساهمة لتنفيذ هذه الأنشطة التجارية ليس على نطاق دولة واحدة فقط بل عبر العديد من الدول والبلدان الأخرى، وكان مقر أُولى الشركات المساهمة المتعددة الجنسيات في إيطاليا، و كانت فروعها تمتدُّ إلى العديد من البلدان في أوروبا، ومن الأمثلة على هذه الشركات الشركة التي كانت تمتلكها عائلة برادي وهي عبارة عن بنك متعدد الجنسيات قدَّم القروض لعدة ملوك، من ضمنهم إدوارد الثالث ملك إنجلترا.[10] نظرًا لازدهار الشركات التجارية في إيطاليا، قدَّم الإيطاليون كتيبات إرشادية للتجار الذين نقلوا عبرها الأفكار التجارية إلى جميع أنحاء أوروبا.

اختبار مدى الفهم

1. ما هو عصر النهضة الإيطالية؟
2. ما الإرث الإداري الذي تركه هذا العصر؟

3.4 الثورة الصناعية

كيف أثَّرت الثورة الصناعية على تطور نظرية الإدارة؟

انتقلت أفكار عصر النهضة إلى إنجلترا أثناء فترة حكم أسرة تيودور (1485-1603)[11]، وهي الفترة التي أُضيفت فيها كلمة (management) إلى اللغة الإنجليزية عن طريق ترجمات جون فلوريو[12] الذي كان عضوًا يحمل الجِنسيّتين الإيطاليّة والإنكليزية في محكمة الملكة إليزابيث.

لقد نتج عن نشأة النفوذ البريطاني **الثورة الصناعية** التي أدَّت إلى ظهور ثالث تطوُّر رئيسي في الإدارة، حيث ازدادت الفُرص التجارية مع زيادة نفوذ الإمبراطورية البريطانية، وقد شهد القرن الثامن عشر نشوء العديد من الشركات العالمية مثل شركة خليج هدسون[13] وشركة الهند الشرقية.[14] كانت شركة خليج هدسون تدير تجارة الفراء في كندا حيث يتم إنتاجها ثمَّ نقلها إلى إنجلترا لكي يُتاجر بها في أي جزء من العالم.

أدَّى هذا التطوُّر الجديد الذي طرأ على التجارة إلى أن تصبح الأسواق وسيلة سائدة لتنظيم عملية تبادل البضائع، وأضحت الأسواق تُنسّقُ أعمال وأنشطة مختلف المشاركين ممَّا أتاح انتقال الموارد إلى الجهات التي يمكن أن تستغلها أفضل استغلال. ويُعدُّ العالم الاقتصادي والفيلسوف الأدبي **آدم سميث** من أبرز المفكِّرين الذين عاصروا هذه الفترة من الزمن.[15] اقترح سميث في كتابه الرائع "ثروة الأمم"[16] فكرة التخصُّص والتنسيق بين الشركات باعتبارها سببًا في النمو الاقتصادي. لذلك فإنَّ أبرز الإسهامات التي أضافها سميث للفكر الإداري هي التخصُّص وتقسيم العمل.

يُقصد بتقسيم العمل (division of labor) أنَّ العامل يتخصَّص في تنفيذ مهمة واحدة تقع ضمن سلسلة أكبر من المهام التي تؤدّي في النهاية إلى الخروج بمنتجٍ معيّن. لقد كان لفكرة التخصُّص العديد من النتائج المهمة والتي تتمثّل أولًا في تقليل تكلفة البضائع بدرجة كبيرة. وثانيًا في تقليل الحاجة إلى التدريب المُكثّف، فبدلًا من تعليم العاملين إنجاز العديد من المهام في مجالات مختلفة أصبح العاملون يختصّون في تعلُّم جانب واحد فقط. ثالثًا وأخيرًا، زاد الاهتمام بالإدارة بسبب الحاجة إلى تنسيق جميع المهام المختلفة.

لقد كان لاختراع الآلة البخارية دورًا كبيرًا في تحسين نقل البضائع والمواد الخام، وقد قلَّل تكاليف الإنتاج والنقل ممَّا أدَّى إلى تقليل الأسعار ووصول البضائع إلى أسواق أبعد،[17] ويعدُّ اختراع الآلة البخارية من العوامل المهمة الأخرى التي أسهمت في نشوء الثورة الصناعية التي حدثت بين عام 1790 وعام 1900.[18] لقد شهدت الثورة الصناعية نشوء الشركات الحديثة التي يتخصَّص فيها العاملون بالعمل في مجال معيَّن والتي تُنظَّم من قِبل المديرين.

لم يكن هناك توحيد لمقاييس المنتجات والخدمات قبل الثورة الصناعية وكانت تُنتج في البيوت بكميات قليلة[19]، ولكنَّ الثورة الصناعية أدّت إلى تحوّل الإنتاج من الإنتاج المنزلي المُتواضع الذي تديره الأسرة إلى الإنتاج الهائل في المصانع والمعامل. يمكن لهذه المصانع أن توظِّف مئات وحتى الآلاف من العمَّال الذين ينتجون كميات كبيرة من البضائع ذات المواصفات الموَّحدة بسعر أرخص من سعر تلك المنتجة في البيوت.

تتراوح أحجام المصانع من مساحاتٍ صغيرة تمثّل جُزءًا من مدينة إلى مصانع هائلة بمساحات مدنٍ بأكملها مثل مدينة لوويل الصناعية التي تقع في ولاية ماساتشوستس في الولايات المتحدة الأمريكية وتتكوَّن بشكل أساسي من مصانع النسيج، وتحوَّلت المصانع الصغيرة إلى مصانع كبيرة مع تقدُّم الثورة الصناعية.

في عام 1849 وظفَّت شركة هارفستر العالمية الموجودة في شيكاغو 123 عاملًا وكانت تُعدُّ أكبر مصنع في الولايات المتحدَّة آنذاك، وكان لدى مصنع شركة ماكورميك (وهي شركة أمريكية مُتخصّصة ببيع التوابل والمنكّهات) في منتصف القرن التاسع عشر 250 عاملًا كانوا يحصدون التوابل 2500 مرة في السنة الواحدة وبنت شركة ماكروميك بعد حريق شيكاغو العظيم مصنعًا جديدًا شغَّل 800 عاملًا ووصلت مبيعاته إلى أكثر من مليون دولار. أمَّا مصنع هنري فورد، فقد بلغ عدد موظّفيه عام 1913 حوالي 12,000 عاملًا.[20] وفَّرت المصانع فرصًا لتحقيق رضا العاملين عندما زاد حجمها. على سبيل المثال، لم يكن مصنع هوثورن الموجود في ولاية

إلينوي في الولايات المتحدة الأمريكية مكانًا للعمل فحسب؛ بل كان يتميَّز أيضًا بوجود فرق رياضية وغيرها من المظاهر والنشاطات الاجتماعية.[21]

انتقلت الثورة الصناعية من أوروبا إلى مختلف أنحاء العالم ووصلت أخيرًا إلى الولايات المتحدة التي بدأت تشهد العديد من الثورات الصناعيّة البارزة سيّما في مجال النقل والاتصالات والأسواق من عشرينيات القرن التاسع عشر حتى ستينيات القرن نفسه. تضمّنت ثورة النقل بناء القنوات والسكك الحديدية التي جمعت شتات القارّة وربطت بين أجزائها المُختلفة. أمّا اختراع التلغراف، فقد أدَّى إلى زيادة سرعة الاتصالات بين الأنحاء المختلفة في الولايات المتحدة، إذ أصبح من الممكن انتقال المعلومات بين مدينتي نيويورك وبوسطن في غضون دقائق، بينما كان يستغرق الأمر عدة أسابيع سابقًا.[22]

شهدت الولايات المتحدة أيضًا ظهور ثورة كبيرة في عالم الإنتاج والتسويق، فقد كان اقتصاد الولايات المتحدة يعتمد قبل ظهورها على المزارعين الذين ينتجون البضائع محليًا وبكميّات قليلة. ولكن في عام 1830 وبعد ظهور القروض المُيسّرة وتحسّن وسائل النقل انطلقت ثورة واسعة في مجال التسويق والتجارة، وقد أدَّى هذا إلى وجود مجموعة كبيرة من الشركات التي تحتاج إلى مديرين يتوَّلون تنسيق شؤونها.[23]

شهد المجتمع الأمريكي بعد انتهاء الحرب الأهلية الأمريكية عام 1865 ظهور شركات ضخمة عابرة للقارات ونشوء مصانع كبيرة بلغت بمساحاتها مساحات مُدنٍ صغيرة كاملة.[24] ظهرت العديد من المشكلات نتيجة التغيُّر في مفهوم الإنتاج (تشبه بعض المشكلات التي نواجهها في وقتنا الحالي مع تغير الاقتصاد من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد المعلوماتي).

كيف يمكن تحفيز العاملين على سبيل المثال؟ عندما كانت الأُسر تدير العمل، كان من السهل جدًّا تحفيز العاملين بسبب حقيقة أنَّ الأسرة قد لا تبقى على قيد الحياة إذا لم ينتج أفرادها شيئًا.[25] لكنَّ الأمر كان مختلف في المصانع، إذ يمكن للعاملين تجنُّب العمل أو حتى تحطيم الآلات إذا لم تعجبهم أفكار الإدارة لديهم وقد كان كل عامل يعمل العمل بطريقة مختلفة عن غيره، ويبدو أنَّ انتقاء العاملين وتوظيفهم كان يحدث بصرف النظر عمَّا إذا كانوا مناسبين للعمل أم لا، كما كانت الإدارة تبدو متقلِّبة الآراء، ولم تكن معدَّات وأدوات وأساليب الإنتاج موَّحدةً بشكلٍ كامل.

لم تضع الإدارات بشكلٍ عام سقفًا معيّنًا لكميّة الإنتاج المطلوبة وهذا بدوره جعل كيفيّة وآليّة الإنتاج ذاتها مُبهمة لكلٍّ من المديرين والموظّفين. فقد كان العاملون يعتقدون بأنَّ الإدارة تحدِّد ما ينبغي إنتاجه عشوائيًا[26]، كما كانوا يعتقدون بأنَّهم لو أنتجوا كميات كبيرة فإنَّ الإدارة سوف تستغني عن العاملين لأنَّهم كانوا يعتقدون بأنَّ هناك مقدار محدود من العمل في العالم. كان العاملون المسؤولون يتحكمون بكمية الإنتاج عن طريق معاقبة أولئك الذين ينتجون كميات كبيرة. على سبيل المثال، إذا أنتج أحد العاملين كمية كبيرة، فإنَّ أدواته سوف تتعرّض للتلف والاهتراء بسرعة أو أن زملاءه قد يُعاملونه بطريق سلبيّة.

كانت طرق الإنتاج عشوائية أيضًا. على سبيل المثال، إذا أردت تعلُّم كيفية جرف الفحم أو قطع الحديد، فإنَّك ستتعلَّم عدة طرق للقيام بذلك وهذا لا يزيد من الكفاءة (لأن طريقة معياريّة موحّدة لإنجاز العمل ستكون

أكثر فعالية من الطرق المتنوّعة). نظرًا لعدم الكفاءة الإدارية، حثَّ العديد من المجدِّدين في مجال الهندسة على أن تصبح الإدارة علمًا قائمًا بذاته حتى يكون هناك منهج يتحدَّث عن كيفية أداء العمل بشكل واضح. على الرغم من أنَّ هذه الفترة شهدت تطوّرات هائلة في مجال التكنولوجيا، إلّا أنَّ مجال الإدارة كان مُتخلّفًا عن نُظرائه من العلوم الأخرى.[27]

اختبار مدى الفهم

1. لماذا كانت فكرة آدم سميث المرتبطة بالتخصُّص وتقسيم العمل ذات أهمية كبيرة؟
2. ما الإرث الاقتصادي والإداري الذي تركته الثورة الصناعية؟ ماذا كانت التحديات؟

3.5 منهج تايلور في الإدارة

ما التأثيرات التي أحدثها فريدريك وينسلو تايلور على نظرية الإدارة؟ وكيف أثَّرت الكفاءة في الإدارة على نظرية الإدارة الحالية؟

صاحبت الاضطرابات الاقتصادية التي نتجت عن الثورة الصناعية اضطرابات اجتماعية هائلة، وكان لدى الطبقات المهنية (المحامين، الإداريين، الأطباء) في الولايات المتحدة العديد من الهواجس[28]، إذ كان من المحتمل إنشاء طبقة دنيا من العاملين الذين لم يحصلوا على تعليم جيّد والذين يكافحون من أجل كسب لقمة العيش. شعر العديد من المُصلحين أنَّ العمَّال قد يتطرَّفوا ويحاولوا بقوة تحسين ظروف عملهم وأجورهم وغيرها، ومن ثمَّ تتزعز ع الحالة الراهنة لأسواق القوى العاملة ممَّا يؤدي إلى الإضرابات وأعمال الشغب والعنف. كان هناك أيضًا تخوُّف من أنَّ المال والنفوذ وضغط الشركات الكبيرة قد تؤثّر في المجرى السياسي وتسيطر على إرادة الشعب.

كان لدى الطبقات العاملة العديد من الهواجس بشأن عملهم، و-كما ذكرنا سابقًا- كان هناك خوف كبير من أنَّ العمل سيختفي بسبب الزيادة في الإنتاج. كان هناك أيضًا هواجس متعلِّقة بالأجور ومدة البقاء في الوظيفة والعدالة في أماكن العمل. كما أن التخصّص في العمل لم يكن واضحًا للعمال (أي أن العامل لا يعلم حق العلم ماهيّة وظيفته بالضبط، فهو يعمل على عدّة أصعدة وبطُرقٍ مُختلفة).[29] عندما كان فرانك جيلبريث يتدرَّب لكي يصبح بنَّاءً عام 1885، لاحظ أنَّه تعلَّم ثلاث طرق لوضع الطوب على الرغم من أنَّه لم تكن هناك حاجة لأكثر من طريقة واحدة.

كان الاهتمام قليلًا في الصحة الجسدية والنفسية للعاملين في المصانع، ولم تكن هناك استراحات.[30] كان هناك أيضًا خلاف شديد بين الإدارة والقوى العاملة، إذ كانت الإدارة تحدِّد معدل العمل المتوقع في اليوم ولكن كان رد فعل العاملين هو الاتحاد معًا من أجل الحد من الإنتاج، ولذلك كان من المتوقَّع أن يتعرَّض العاملون الذين ينتجون كميات أكثر أو أقل لإتلاف أدواتهم أو للإيذاء البدني. كانت الحوافز التي تقدِّمها الإدارة قليلة جدًّا،

وكان المديرون يستخدمون العقاب البدني وغيره من العقوبات عندما كانوا يريدون دفـع العـاملين إلى العمل[31]، ولم تكن هناك أسباب تدفع أي من الجهتين إلى الثقة بالجهة الأخرى أو التعاون معها.

ما لبثت أن تضاعفت المشاكل الإداريّة مع تزايد الطلب على المديرين وقلّة عدد المُختصّين المؤهّلين منهم بسبب ضعف التدريب والتأهيل الإداري عمومًا. كـانت معظم الشـركات قبـل الثـورة الصـناعية في يـد أسـرة أو صاحب\مدير واحد. نظرًا لتزايد حجم الشركات وتعقُّدها ونظـرًا لاتسـاع دائـرة تبـادل البضـائع، لم يسـتطع رجـال الأعمال المهيمنون السـيطرة على اتّسـاع مؤسّسـاتهم لأنهم افتقـروا إلى الخـبرة الـتي تمكِّنهم من إدارة شـركات ضخمة جغرافيًا وماليًا.[32] لقد كـان التـدريب والتعليم الإداري قليلًا، ولم يكن هنـاك مجلات علميـة -مثـل مجلـة أكاديمية الإدارة- أو مجلات متخصصة مثل مجلة هارفارد بزنس ريفيو.

لم يكن هناك كُليات للإدارة حتى عام 1881، حيث تأسَّست في ذلك العام كليـة وارتـون لإدارة الأعمـال في جامعة بنسلفانيا. كان تعليم إدارة الأعمـال في ذلـك الـوقت يقتصـر على حصـص دراسـية تُـدرَّس فيهـا أعمـال السـكرتارية. كـانت المجـالات ذات الصـلة مثـل علم النفس وعلم الاجتمـاع في بدايـة طريقهـا ولم تكن واضـحة المعالم كما هي في وقتنا الحاضر، وكان أي تعليم إداري يُدرَّس غالبًـا من دروس التـاريخ والأدب، وقـد كـان هـذا التعليم سرديًا وغير منهجيًا على الرغم من أنَّه كان هناك العديد من الأمثلة على الإدارة الجيِّدة والإدارة السيئة.

بدأت المرحلة الثانية من الثـورة الصـناعية عنـدما أصـبحت الإدارة علمًـا قائمًـا بذاتـه، ولم يكن ميلاد الإدارة في بريطانيا العظمى؛ بل كان في الولايات المتحِّدة.[33] ووفقًا للمعلِّم والمستشار الإداري بيـتر دراكـر، فـإنَّ تطـوُّر الإدارة من إسـهامات الولايـات المتحـدة الأساسـية للعـالم إلى جـانب إعلان الاسـتقلال.[34] تـزامن تأسـيس علم الإدارة المُسـتقل مـع تطـوّر كـلٍّ من علم الاجتمـاع وعلم النفس وازديـاد الطـابع العلمي والرسـمي للدراسـات التاريخية والاقتصادية.

أصبحت الإدارة أيضًا ذات طابع رسمي باعتبارها مجالًا دراسيًا قائمًا على الأسس والطُرق العلميّة، وقـد ذكـر دراكر أنَّ تطوُّر الإدارة كان من العوامل التي أوقفت تطوُّر الراديكاليـة (مـذهب الأحـرار المُتطـرّفين) في الولايـات المتحدة لأنَّ ذلك أدَّى إلى زيادة الإنتاج وتقليل الأسعار وزيادة أجور العاملين. لقد رفع النجاح الـذي حقَّقتـه الإدارة العلمية العاملين إلى الطبقة الوسطى، وقد نُسِب هذا التطوُّر المهم إلى شخص واحد على وجه الخصـوص وهـو: **فريدريك وينسلو تايلور**.

يُطلق على فريدريك وينسلو تايلور (1856-1915) لقب أبو الإدارة العلمية، وقد وُلد في ولاية بنسلفانيا وكان يخطِّط في البداية أن يدرس في جامعة هارفارد ويصبح محاميًا أو مسـؤولًا تنفيـذيًا، ولكنَّـه عـانى من إصـابة في العين منعته من القراءة[35]، ومن ثمَّ لم يعد الذهاب إلى جامعة هارفارد خيارًا متاحًـا، لـذلك ذهب إلى العمـل في مصنع أحد أصدقاء عائلته، وهو مصنع ميدفيل ستيل. اعتاد تايلور على العمل وترَّقى بسرعة من عامل بسيط إلى رئيس عمال ثمَّ إلى كبير المهندسين، وقد شهد خلال هذه الفترة العديد من الأعمـال الـتي هـدفت إلى الحـد من الإنتاج أو تقليله -من ضمنها إتلاف أدواته-، وهو الذي وضع مصطلح "التهرُّب من العمل" لوصـف هـذه الأعمـال المتعمَّدة.[36] قرَّر تايلور اتخاذ إجراءات بدلًا من الوقوف مكتـوف الأيـدي ورؤيـة هـذه الأفعـال الطائشـة تـؤثِّر على

عمله، إذ ذهب أولًا إلى معهد ستيفنز للتقنية لكي يحصل على فكرة عامة عن الهندسة ثمَّ استغلَّ هذه المعرفة وطبَّقها على عمله.

تجدر الإشارة إلى أنَّ تايلور لم يكن مفكِّرًا مبتكرًا، إذ أنَّ معظم أفكاره كانت نابعة من مفكِّرين آخرين وخصوصًا الإنكليزي تشارلز بابيج (1791-1871).[37] كان الإسهام الذي قدَّمه تايلور هو تطوير نظام إدارة كامل عن طريق دمج أفكار وفلسفات الآخرين، وعلى الرغم من أنَّه قد لا يكون مبتكر الدراسة العلمية للإدارة، إلّا أنَّه ساهم في استخدام الإدارة وتكوينها من خلال الارتقاء بعدّة نقاط إداريّة مهمّة مثل تقسيم وقت العمل ودراسته وتقسيم العمل بناء على المهام وأنظمة مراقبة التكاليف والتعليمات المكتوبة للعاملين والتخطيط والمعدَّات الموَّحدة. لا يزال منهج تايلور يُعدُّ أساس الإدارة الحديثة وقد تطرّق في أعماله أيضًا، بالإضافة لما سبق، إلى مفهوم الحوافز.

فقد ذكر تايلور على سبيل المثال ما يُعرف بالإنتاج بالقطعة لتوضيح فكرة الحوافز، والتوضيح بالقطعة يعني أنَّ العاملين يتقاضون أجورهم مقابل كمية إنتاجهم. كما وعرّج تايلور أيضًا على فكرة نظام الأجر المُتفاوت، والذي يُشير إلى أنَّ العاملين سيحصلون على أجر أكبر إذا زادت كمية إنتاجيتهم عن كمية معينة. بالإضافة إلى ذلك، فقد ذُكرت بعض أنظمة التعويضات مثل عَمولة المبيعات (أي أن يبنى الأجر المدفوع إلى العامل على مقدار ما يبيعه) في منهج تايلور ومؤلّفاته أيضًا.

إنَّ الإسهام الرئيسي الذي قدَّمه تايلور هو تقديره للمعرفة والعلم أكثر من التقاليد والأمور المجرَّبة أو المتعارف عليها، وقد قسَّم كل عمل من أعمال الإنتاج إلى أجزاء وخطوات صغيرة وراقب أفضل العاملين وهم يؤدُّون أعمالهم. حدَّد تايلور أكثر الطرق فاعلية وكفاءة لإنجاز المهام باستخدام ساعة توقيتية لقياس الزمن الذي يستغرقه العاملون في القيام بالأعمال، ثمَّ أعاد ترتيب الأعمال بالطريقة التي ينبغي القيام بها بعد تجزئة كل عمل إلى المراحل الأساسيّة له. طوَّر تايلور أيضًا دراسات إدارة الوقت لتقسيم ساعات العمل الخاصة بالفرد إلى سلسلة من الأنشطة، وقد قاس الوقت المُستغرَق في تنفيذ كل عمل ليعرف الطريقة الأسرع. كان يعدِّل طبيعة إنجاز العمل باستخدام الطرق الأكثر كفاءة ثمَّ يدرِّب العاملين على تنفيذ أعمالهم وفق هذه الطُرق الفعّالة. أتاح تايلور للعاملين الحصول على فترات استراحة خلال اليوم، وبذلك استطاع أن يجعل العاملين يُنجزون أعمالهم بطريقة أسرع وأفضل دون أن يشعروا بالتعب.[38]

يعدُّ "مفهوم العمل من الدرجة الأولى" من الإسهامات المهمة الأخرى التي أضافها تايلور إلى مهنة الإدارة. عندما وضع تايلور هذا المفهوم، كان يفكِّر في أنَّ على العاملين القيام بأكبر قدر ممكن من العمل الذي يستطيعون القيام به بدنيًا وعقليًا. كان الأشخاص غير القادرين بدنيًا أو عقليًا على مجاراة متطلَّبات الإنتاج والعمل يرسَلون إلى أماكن أخرى في المصنع حيث يستطيعون فيها العمل بأقصى درجة من الفعالية. لم يكن العمل من الدرجة الأولى معتمدًا على الجهد البدني أو نشاط واندفاع العامل؛ بل على ما هو من المتوقع أن يكون العامل قادرًا على القيام به في مكانه ذاك.

طوَّر تايلور أيضًا نظامًا لإدارة المهام ممَّا جعل العمل أكثر كفاءة وأتاح للمشرف تجزئة أعماله لكي يستطيع العمل على أنشطة منفصلة، كما أنَّ هذا قد أتاح للمشرف تخطيط وضبط الأنشطة الموكلة إلى العاملين بطريقة أفضل. كان تايلور يرى أنَّ المديرين سيصبحون أفضل وأكثر ملاءمة لما يرتبط بمجال خبرتهم عندما يتقلّدون مناصبهم وِفقًا لخِبرتهم ومهارتهم في إنجاز ذلك العمل وليس تِبعًا للنفوذ أو السُلطة لديهم. لقد طوَّر أيضًا طريقة محاسبة التكاليف التي أصبحت جزءًا لا يتجزأ من التخطيط والضبط اليومي، وليس شيئًا يُطبَّق فقط في حالة التحليل طويل المدى.

استند منهج تايلور إلى **أربعة مبادئ إدارية** موَّضحة فيما يلي:

المبدأ الأول: ينبغي على المدير أن يضع قاعدة علمية لكل جانب من جوانب العمل. يضمن اتباع هذا المبدأ أن يُبني العمل على بيانات موضوعية جُمعت عن طريق البحث وليس على المعلومات المتعارف عليها. على سبيل المثال، كان يعتقد العديد من الناس أنَّ السماح للعمَّال بأخذ استراحات سوف يقلل من إنتاجيّتهم، إذ كيف سينتج العامل إذا لم يكن يعمل؟! غيَّر تايلور هذه الفكرة عبر الأبحاث التي أجرها والتي أظهرت التأثير الإيجابي لأخذ استراحات خلال ساعات العمل على مقدار إنتاج العمّال. يمكننا في أيامنا هذه الاستمتاع بفترات الاستراحة بفضل الأبحاث التي أجراها تايلور.

المبدأ الثاني: اختيار العمَّال وتدريبهم بطريقة علمية. (ستكتشف أنَّ أفكار تايلور ما زالت إلى يومنا هذا عندما تقرأ الفصل الذي يتحدَّث عن إدارة الموارد البشرية.) كان يُبنى اختيار العمَّال قبل ظهور المنهج الذي وضعه تايلور على المحاباة والمحسوبية والعشوائية. على سبيل المثال، حصل تايلور على عمله في مصنع ميدفيل ستيل لأنَّ مالك المصنع كان صديقًا لوالده. بطريقة مماثلة، كانت المؤسّسات تُوظّف العمَّال الذين سيقومون بعمل معيَّن دون الاهتمام كثيرًا فيما إذا كانوا مناسبين من الناحية البدنية أو العقلية لإنجاز العمل. غيَّر تايلور وجهة النظر هذه بواسطة خُطوات ونظام توظيف مُمنهج لإيجاد أفضل عامل للقيام بالعمل.

المبدأ الثالث: ينبغي على الإدارة والقوى العاملة أن يعملوا معًا لضمان إنجاز العمل وفقًا لمبادئ الإدارة. تعارضت ملاحظات تايلور مع المبادئ الإداريّة القديمة والتي كانت قائمة على العداوة بين الإدارة والعمَّال. ركَّز تايلور على التعاون والحاجة إلى أن تكون علاقة العمل قائمة على منفعة متبادلة بدلًا من العداوة.

المبدأ الرابع: ينبغي أن يُقسَّم العمل والمسؤولية بالتساوي بين الإدارة والعاملين. فيما مضى كانت الإدارة تحدِّد التوجيهات، وكان العاملون يطيعونها أو يعارضونها. كان تايلور يرى أنَّ للإدارة والعاملين مسؤوليات مشتركة تجاه بعضهم البعض، إذ كانت مسؤولية الإدارة تحديد كمية الإنتاج المطلوبة خلال اليوم ومن ثمّ تقديم أجور عادلة للعاملين بعد دراسة وتحليل الجدوى الماليّة لعمليّة الإنتاج، وكان على العاملين تقديم عمل جيِّد في المقابل.

الجدول 5: مبادئ الإدارة العلمية

مبادئ الإدارة العلمية
أولًا: تضع الإدارة قواعدًا علمية لكل مرحلة من مراحل العمل تحلُّ محل تلك القديمة المجرَّبة والمتعارف عليها.
ثانيًا: تختار الإدارة العاملين ثمَّ تدرِّبهم وتعلِّمهم وتطوِّرهم بطريقة علمية، في حين كان العامل في الماضي يختار العمل الذي يريد العمل فيه ويدرِّب نفسه بقدر استطاعته.
ثالثًا: تتعاون الإدارة مع العاملين إلى أبعد حدّ من أجل أن تضمن إنجاز جميع الأعمال وفقًا لمبادئ الإدارة العلمية.
رابعًا: تقسيم متساوٍ للعمل والمسؤولية بين الإدارة والعاملين، إذ تتولَّى الإدارة الأعمال الملائمة لها أكثر من العاملين، في حين كانت جميع الأعمال تقريبًا والجزء الأكبر من المسؤولية تُلقى على كاهل العاملين في الماضي.

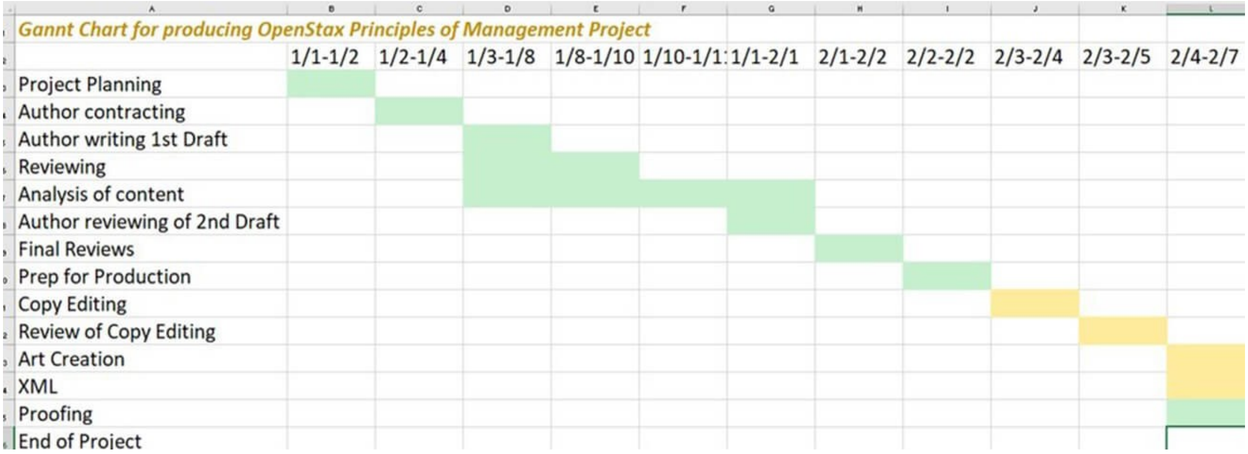
3.5.1 مساعدو تايلور

بالإضافة إلى العمل الرائد الذي قدَّمه تايلور في مجال الإدارة العلمية، فقد جذب مجموعة واسعة من الأفراد الموهوبين الذين ساعدوه في أبحاثه. أبرز هؤلاء الأفراد المهمّين هو كارل جورج بارث (1860-1939) المتخصِّص في الرياضيات الذي كان له إسهامان بارزان. أول هذين الإسهامين هو عملـه على دراسـة الإرهـاق الـذي يصـيب الموظفين، إذ حاول معرفة العوامل التي تؤدِّي إلى إرهاق الموظفين، أما الإسهام الثاني فهو استخدامه للمسطرة المنزلقة في حساب مقدار الحديد المُراد قطعه.

المسطرة المنزلقة هي مسطرة تحتـوي على قطعـة منزلقـة في وسـطها، وتـتيح إجـراء العمليـات الحسـابية بسرعة ودقة. كان العاملون مضطرين قبل أن يطوّر بارث هذه المسطرة إلى إجراء عمليات حسابية معقَّدة لتحديد مقدار الحديد المُراد قطعه، وغالبًا ما كانوا يخمِّنون هذا، ممَّا أدَّى إلى حدوث العديد من الأخطاء والهدر. لكن عنـد استخدام المسطرة قلَّ عدد الأخطاء، كما قلَّت التكاليف المصاحبة لها.

من المساهمين البارزين في أساليب تايلور أيضًا **هنري جانت** (1861-1919) واضـع مخطَّـط جـانت الـذي أتاح ضبطًا أكبر وأكثر دقة لعمليات الإنتاج. يبيِّن مخطَّط جانت (الموضَّح في الشـكل التـالي) الأنشـطة الـتي من المفترض القيام بها والأنشطة التي تمَّ إنجازها بالفعل. حدّدَ جانت مبـدأين لهـذه المخطَّطـات،الأوّل هـو حسـاب مقدار الوقت اللازم لإتمام النشاط، والثاني هو استخدام الفراغ الموجود في المخطَّط لتمثيل مقدار العمـل الـذي ينبغي إنهائه في ذلك الوقت المحدَّد.

أقرب شبيه لمخطَّط جانت في وقتنا الحالي هو نظام الجدولة أو التخطيط الزمني. أتاحت هـذه المخطَّطـات للإدارة الاطِّلاع على سير المشاريع وتقدُّمها ومعرفة ما إذا كـانوا يسـيرون وفـق جـدولهم الزمـني ومتابعـة الأمـور المتعلِّقة بالميزانية.[39] كان جانت أيضًا أول من طوَّر نظام مكافأة الموظفين الذي يمنح مكافأة للموظف إذا أنجـز المهمة الموكلة إليه.



الشكل 14: مخطط جانت

يعدُّ **فرانك جيلبريث** (1868-1924) وزوجته **ليليان** (1878-1972) أيضًا من المساهمين البارزين في نظام الإدارة العلمية الذي وضعه تايلور[40]، وقد كانوا في بعض الأحيان ينافسون تايلور وفي أحيان أخرى يعملون معه. كان فرانك جيلبريث بنَّاءً وقد بدأ -قبل أن يسمع عن تايلور- في إيجاد طرق للحد من تعبه وإرهاقه ولوضع المزيد من قطع الطوب بكفاءة أكثر. بخلاف تايلور؛ كان جيلبريث مهتمًا بدراسة الحركة عن طريق تصوير حركات مختلفة عندما يكون الشخص يقوم بعمله. على سبيل المثال، حصر جيلبريث جميع حركات اليد المطلوب لإنجاز عمل في سلسلة مؤلّفة من 17 حركة أساسية لكي يُحدِّد الطريقة الأكثر كفاءة في تنفيذ مهمة ما. صوَّر جيلبريث العمَّال وهم يؤدُّون مجموعة كبيرة من الأعمال من ضمنها البناء بالطوب، ومهام السكرتارية، وحتى مباراة كرة القاعدة.

طوَّر جيلبريث، عندما كان يعمل في البناء، نظام إدارة يتضمَّن قواعدًا متعلِّقة بعدم التدخين أثناء العمل، وإعطاء جائزة بقيمة 10 دولارات لأفضل اقتراح لكيفية تحسين العمل، ونظامًا جديدًا للتدريب يتعلَّم من خلاله العاملون الطريقة الأفضل لتنفيذ المهام. وضع جيلبريث أيضًا قاعدة تنصُّ على تصوير جميع مواقع الحوادث لكي تُستخدم في الدعاوى القضائية في المستقبل، كما هيَّأ جيلبريث الموظفين لمناصبهم الحالية والمستقبلية من خلال وضع خُطط للترقية والتدريب والتطوير، وقد تطلَّب هذا النظام رسم مسارات الترقية والاحتفاظ بالسجلات لتقييم الأداء. لقد أراد أن يُرسِّخ لدى كلًا من العمَّال والمديرين فهمًا عن الإرهاق وكيفية تحسين الأجور. أدرك جيلبريث من خلال دراساته أنَّ مصدر الرتابة ليس العمل نفسه، ولكن مصدرها قلة اهتمام وحماس العامل للعمل نفسه.

قد لا تكون ليليان جيلبريث مؤسِّسة علم النفس الصناعي، ولكنَّها أدخلت العنصر الإنساني إلى الإدارة عن طريق تدريبها وفطنتها، وأشارت إلى أنَّه يجب علينا أن نفهم نفسيّة العامل لكي نستطيع فهم كيفية العمل بطريقة أفضل. لقد أصبح فهم العامل في ظل الإدارة العلمية مبدأً أساسيًا لاختيار العمَّال للقيام بمهام معينة ولتقديم الحوافز لهم، وكان الهدف هو تطوير كل شخص للوصول إلى أقصى إمكاناته عن طريق تعزيز سماته الشخصية وقدراته الخاصة ومهاراته. بعد وفاة فرانك جيلبريث، نقلت ليليان جيلبريث مجال اهتمامها إلى التركيز على زيادة كفاءة القيام بالأعمال المنزلية وصممت -أثناء ذلك- المطبخ العصري.

3.5.2 أوجه القصور لدى تايلور

كان لدى تايلور ميل مفرط إلى أن يجعل أكبر قدر من الناس من أنصـار الإدارة العلميـة، ولكنَّ أفكـاره لم تكن مفهومة جيِّدًا على الرغم من اقتناعه بها وتعصبه لها، وقد كان عدد الأعداء الـذين اجتـذبهم أكـثر من التـابعين.[41] فقد استقطب تايلور عداوة النقابات بسبب مجابهته لهـا انطلاقًـا من اعتقـاده بأنهـا حجبت الإدارة عن العـاملين ومنعتهم من الوصول إلى مناصب إداريّة رغم كفائتهم. واجتذب تايلور أيضًا عـداوة العمَّـال لأنَّـه قـارنهم بـالقرود والبهائم التي تحمل الأثقال، كما اجتذب تايلور عداوة الإدارة ولم يحصل على ثقتها لأنَّه وجَّه لها النقد فيما يتعلَّـق بإخفاقاتها السابقة. كان تايلور صعب المِراس وقدّ مسّت انتقاداته الجميع تقريبًا.

بالإضافة إلى ما سبق، ارتكب تايلور العديد من الأخطـاء، ولم يكن منهجـه -على الـرغم من ادعاءاتـه- نظريـة شاملة للإدارة؛ بل كان بمثابة نظام إدارة مصمَّم للمديرين في مسـتوى الإدارة المباشـرة الـذين يشـرفون مباشـرة على العاملين. تجاهل تايلور الاستراتيجيات والتطبيقات عمومًـا وكـان ينظـر إلى العمَّـال على أنَّهم آلات وليسـوا بشرًا، وكان يعتقد بأنَّ الحوافز المالية يمكنها التغلُّب على الضغوطات التي تمارسها المجموعـات على الـرغم من إدراكه لقوة هذه الضغوطات. وقد جعله هذا يتجاهل الجوانب الإنسانية -الـتي تنطـوي على العواطـف والصـفات الشخصية والاتجاهات- في التعامل مع العمَّال.

على الرغم من العيوب الكثيرة التي صبغت مسـيرة تـايلور، فـإنَّ الانتقـادات السـابقة لا تقلِّل من إسـهاماته العظيمة، إذ غيَّر تايلور الممارسات الإدارية بشكلٍ جذريّ وكان رائـد الإدارة الحديثـة. لم يَحـلّ البـاحثون اللاحقـون محل تايلور؛ بل كانوا مكمِّلين له. لم يكن ما يميِّز نهج تايلور الإداري بأنّه جاء في الوقت والمكان المُناسبين فقـط (عصرٍ كان بأمس الحاجة إلى إدارة صحيحة مُمنهجة)؛ بل أنَّ رؤيته لا تزال لهـا أهميـة وتـأثيرات وتـداعيات حـتى وقتنا الحالي.[42] ويمكننا القول حرفيًّا بأن الإدارة الحديثة هي من صنع تايلور.

اختبار مدى الفهم

1. اذكر الإسهامات التي قدَّمها تايلور ومساعدوه.
2. كيف غيَّر تايلور وجه الإدارة؟

3.6 الإدارة البيروقراطية والتنظيمية

كيف كانت الإدارة البيروقراطية والتنظيمية مكمِّلة للإدارة العلمية؟

كتبَ **هنري فايول** (1841-1925) و**ماكس فيبر** (1864-1920) إسهامات مكمِّلة للمبادئ الأربعة لنمـوذج الإدارة العلمية التي وضعها تايلور. في حين كان تايلور يركِّز على المديرين الذين يتعاملون مـع العـاملين مباشـرة، ركَّز فايول على المديرين في مستوى الإدارة العليا الذين يضـعون الاسـتراتيجيات، وركَّـز فيـبر على المـديرين في مستوى الإدارة الوسطى الذين ينفِّذون الاستراتيجيات. على الرغم من تباين وُجهـات النظـر تجـاه الإدارة بين كـلٍّ

من تايلور وفايول وفيبر، إلا أنّ جميعهم أكّدوا ونوّهوا على ضرورة وجود نظـامٍ معيـاري مُمنهج يتّصـف بتسلسـلٍ منطقي وعقلاني لتنظيم أنواع مختلفة من الشركات والرقابة عليها.

كان هنري فايول مهندس تعدين تنفيذي من أصل فرنسـي، وقـد كـان مُعظم تحصـيله العلمي بعـد الحـرب الفرنسية البروسية التي حدثت ما بين عامي 1870 و1871.[43] كان فـايول يسـعى إلى تطـوير نظريـة إداريـة من أجل زيادة الكفاءة ومن ثمَّ تعزيز الاقتصاد الفرنسي. حذا فايول حَـذو تـايلور في تقـدير المعرفـة والخـبرة أكـثر من التقاليد، ولكنَّه -بخلاف تايلور- كان يركِّز على الإدارة العامـة للشـركة بـدلًا من التركـيز على المهـام الفرديـة اللازمـة لتنفيذ العمل. ركَّز فايول أيضًا على التفاعلات الاجتماعية إجمـالًا [تحـدُث بين من؟ الشـركة مـع شـركات أخـرى؟ داخل الشركة فقط؟].

يفسَّر هذا الاختلاف بأنَّ تايلور كان مهتمًا بتوجيه سلوك العاملين وأدائهم وهو مجال اختصاص المديرين في مستوى الإدارة المباشرة، بينما صبّ فايول اهتمامه على توجيه وتنسيق المؤسسة بأكملها وهو مجال اختصاص المديرين في مستوى الإدارة العليا.[44] أحد الاختلافات البارزة الأخرى بين تايلور وفايول هو أنَّ تايلور أعطى أهمية كبيرة لنظام المكافآت المالية، في حين كان توجّه فايول بأنَّ الناس لا يعملون فقط من أجل المـال. أعظم إسـهام لفايول هو سعيه إلى وضع منهج يساعد المديرين في مستوى الإدارة العليا على تحديد مسار شركاتهم.

قدَّم فايول ثلاث مبادئ رئيسية تتعلَّق بالإدارة.[45] أولى هذه المبادئ هـو تأكيـده على ضـرورة **وحـدة إصـدار الأوامر** (unity of command) ويُقصد بذلك أنَّه ينبغي على إدارة الشركة أن تتحدَّث بصوت واحـد. في نظـام تايلور كان العامل تحت إمرة العديد من أرباب العمل، قد يصل عددهم إلى ثمانية مديرين، كلٌّ واحـدٍ منهم يـأمره بتنفيذ العمل ذاته بطريقة مُختلفة، وهذا ما قد يجعل العامل في حيرةً من أمره.

في حين أكَّد فايول على أهمية المرونة وأقرَّ بأنَّ الإدارة والنفـوذ يجب أن يُصـاحبهما مسـؤوليّات وواجبـات، كما أكَّد على أنَّه ينبغي على الإدارة الحفاظ على وحدة إصدار القرار والـتي تضـمن أنَّ كـل مشـرف سيشـرح لكـل موظف في مجموعته أو قسمه جوانب العمل التي يتوجَّب عليـه التركـيز عليهـا. كـل مشـرف يتلقَّى التوجيهـات والمعلومات من المديرين الأعلى منه وينقل تلك المعلومات إلى المستويات الإداريّة التي تليه وهكذا حتى تصل إلى العامل.

الإسهام البارز الثاني الذي قدَّمه فايول هو إقراره بأنَّ العاملين كـانوا أكـثر مـا يهتمـون بـالجوانب الاجتماعيـة المرتبطة بعملهم إلى جانب اهتمامهم بالمكافآت المالية التي يتلقونها مقابل إنجاز العمل المطلوب. أدرك تايلور جيِّدًا الجوانب والضغوطات الاجتماعية المرتبطة بالعمل وحاول الحدّ منها، فقد سعى فـايول إلى اسـتغلال هـذه النواحي فيما يعود بـالنفع على العمـل عن طريـق الاهتمـام بتنميـة روح العمـل الجمـاعي بين العـاملين. يُشـير مصطلح روح العمل الجماعي (esprit de corps) إلى تماسك العاملين في مجموعة أو قسم معين وارتباطهم بأهدافهم وأهداف زملائهم حتى في ظل الشدائد واعتزازهم لكونهم أعضاء وزملاء في المؤسسة ذاتها. أكَّـد فـايول على أنَّ التواصل المستمر مع العاملين هو الوسيلة الأنجع لخلق روح العمل الجماعي وتعزيـز الـتزامهم بأهـدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة التي يعملون فيها.

من إسهامات فايول المهمة أيضًا تأكيده على مفهوم العدالة داخل المؤسسة وعلى أنَّ المؤسسة يتوجَّب عليها البتُّ في القضايا بعدلٍ وإنصاف. يمكن للمديرين بهذه الطريقة الحد من تحيُّزاتهم ومشاعرهم الشخصية التي قد تؤثِّر على قراراتهم.

أصبحت أفكار فايول تُعرف **بنظرية التقسيم الإداري** في وقتنا الحالي، وتتكوَّن هذه النظرية من 14 مبدأ إداري. تبيِّن هذه المبادئ أنواع المهام التي من المفترض أن يؤدِّيها المديرون، ولا تزال تُطبَّق حتى يومنا هذا، ولكن تختلف طريقة تطبيقها باختلاف ثقافة الشركة ومدى استخدامها للتكنولوجيا. على سبيل المثال، سيكون لدى المجتمعات التي تهتم بالمنجزات الفردية أنظمة تعويضات ومكافآت مختلفة عن تلك التي تهتم بالإنجازات والعمل الجماعي.

مبادئ الإدارة الأربعة عشر التي وضعها هنري فايول هي:

1. تقسيم العمل
2. السلطة
3. الانضباط
4. وحدة إصدار الأوامر (وحدة القرار)
5. وحدة التوجّه
6. خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة
7. المكافأة والتعويض
8. المركزية
9. تدرج السلطة
10. النظام
11. العدالة والمساواة
12. الحدّ من تأثير التوجّهات الشخصيّة
13. روح المبادرة -يجب أن تُتاح الفرصة أمام العمّال والموظّفين لإبداء آرائهم وطرح أفكارهم وخططهم.
14. روح العمل الجماعي

بالإضافة إلى المبادئ الأربعة عشر، حدَّد فايول خمس وظائف للإدارة وهي:

1. التخطيط
2. التنظيم
3. التوظيف
4. الرقابة
5. التوجيه

تصف كل وظيفة من هذه الوظائف ما ينبغي على المديرين القيام به بصفة يومية. على الرغم من تغيَّرت وظائف الإدارة على مرّ السنين إلّا أنّها اعتمدت على ما وضعه فايول. وضَّح فايول ما يقوم به المدير وكيف أنَّ كل عملٍ في الهرم الإداري مُرتبط ومُتعلّق بغيره.

ماكس فيبر عالم اجتماع ألماني قدَّم إسهامات بارزة مكمّلة لنظام الإدارة الذي طوَّره تايلور، كما أسهم في علوم الاقتصاد والاجتماع. ألّف فيبر معظم أعماله في بداية التسعينيات من القرن التاسع عشر ثمَّ تابع تأليفه بعد عام 1904 عندما عاد للكتابة مجدَّدًا. يُكنُّ علماء الاجتماع تقديرًا كبيرًا لفيبر ويعتبرونه أبًا لهذا المجال.

أكَّد فيبر على أنَّ علماء الاجتماع لا يمكنهم فهم الجماعات إلَّا من خلال فهم الأفعال التي يقوم بها الأفراد.[46] من السلوكيات الفردية التي قام فيبر بدراستها هي أنواع القيادة، وقد حدَّد ثلاثة أنواع من القيادة وهي: السلطة الكاريزمية (العائلية والدينية) والسلطة التقليدية (البطاركة والزعامة الأبوية والإقطاعية) والسلطة القانونية (القانون المعاصر والدولة والبيروقراطية). تمثّل إسهام فيبر في الإدارة في تطوير وفهم نموذج القيادة العقلانية القانونية الذي أكَّد فكرة أنَّ القادة ينبغي عليهم اتخاذ القرارات استنادًا إلى الأنظمة والسوابق القانونية والأحكام وليس بناءً على الأهواء. قطع فيبر أشواطًا أكثر من الباحثين السابقين ووضَّح سبب نشوء الأنظمة البيروقراطية وغيرها من النتائج إثر التحوُّل الصناعي الكبير.

يذكر فيبر بأنَّ كلًّا من الثورة الصناعية وثورة المواصلات أدَّت إلى اتساع المناطق التي بحاجة إلى إدارة. ساعدت الحاجة إلى إدارة مناطق أكبر وأشخاص أكثر على ظهور البيروقراطية وهي نظام مكوَّن من قواعد ثابتة تُدار بحيادية. لقد تطلَّب اقتصاد السوق المتوسّع إدارة كُفؤ لتنظيمه، كما أن التطوّر الهائل الذي شهده مجال الإتصالات والمواصلات ساهم في تحسين أساليب الإدارة وكفائتها.

أبرز إسهام قدَّمه فيبر للإدارة الحديثة هو ابتداع **البيروقراطية الحديثة**، على الرغم من أنَّ البيروقراطية بدأت عند الصينيين القدماء، إلّا أن النموذج الذي قدّمه فيبر كان مُختلفًا إلى حدٍّ كبير حيث تُتخَذ القرارات في البيروقراطية بطريقة منهجية وليس وفق ما يشعر المدير بأنَّه صواب. أكَّد فيبر على أنَّ المعرفة والأسس العلميّة يجب أن تكون الأساس الذي تقوم عليه عمليتا التوظيف والترقية في البيروقراطية وليس الظروف العِرقيّة

المُحيطة بالعامل، وقد تصـادم هـذا التوجّـه مـع السياسـات والتوجّهـات العُنصـريّة الـتي سـادت كلًّا من أوروبـا والولايات والولايات المتحدة في ذالك الوقت.

كما أكَّد على أنَّه يتوجَّب على الإداريين البيروقراطـيين أن يتخـذوا القـرارات بنـاءً على مجموعـة من القواعـد وليس بناءً على الأهواء. تحمل كلمة "بيروقراطية" دلالات سلبية في عقل القارئ المعاصر، ولكنَّها شكّلت تحسُّنًا كبيرًا لما كان يحدث سابقًا، إذ لم يكن الإداريون قبل ظهور فيبر ملزمين بتبرير أسباب اتخاذهم لقرارات معيَّنـة، كما لم يكونوا ملزمين باتخاذ القـرارات بالاسـتناد إلى قواعـد محـدَّدة. كـانت كـلٌّ من عمليـة التوظيـف والترقيـة تقومـان على المحابـاة والمحسـوبية، وهـذا يختلـف كثـيرًا عن مـا يُعـرف بـالحكم بالجـدارة (أو الميريتوقراطية) في وقتنا الحالي.

فيما يلي قواعد البيروقراطية المثالية:

- الأدوار المخصَّصة
- التوظيف استنادًا إلى الجدارة
- مبادئ موَّحدة للتوظيف والترقية والنقل
- الترَّقي في الوظيفة في ظل وجود هيكل رواتب محدَّد
- التدرج الوظيفي، والمسؤولية، والمساءلة
- إخضاع السلوك الرسمي لقواعد صارمة من الانضباط والرقابة
- سيادة القواعد المجرَّدة
- السلطة الموضوعية

على الرغم مما سبق فقد كان هناك جـانب سـلبي لهـذا المنهج الإداري الجديـد، إذ أنَّ البيروقراطيـة كـانت تحمي الإداريين البيروقراطيين من مسؤوليّاتهم ومبادراتهم الشخصيّة، والأسـوأ من ذلـك؛ أنّهـا قـد تقـودهم إلى الانخراط في أنشطة إجرامية. لاحظ عالم الاجتماع الأمريكي روبرت ميرتون أنَّ القـوانين في النظـام البـيروقراطي يمكن أن تصبح أكثر أهمية من الأهداف الفعلية، ويقول ميرتون في كتاباته:

> تتطلَّب البيروقراطية الفعَّالة مصداقية الاستجابة وتمسُّك شديد بالقوانين والأنظمة الموضوعة. (2) يؤدِّي هذا التمسُّك بالقوانين إلى تحوُّلها إلى أوامر مُطلقة؛ أي أنَّ النظرة إليها يُصبح بمعزلٍ عن الأهداف. (3) يتعارض هذا مع المرونة والقابلية للتأقلم في ظل ظروف خاصة لم يتوقعها الأشخاص الذين وضعوا القواعد العامة. (4) نتيجة لذلك؛ فإنَّ نفس القواعد التي تُساعد على زيادة الفعاليّة في الحالات والظروف العامّة تؤدّي إلى تخفيض الفعاليّة في الظروف الخاصّة التي تتطلّب تأقلمًا وانجرافًا بسيطًا عن القوانين الموضوعة. نادرًا ما يصل الأفراد الذين لم يتجاهلوا المغزى من القواعد الموضوعة إلى الإدراك التام بعدم ملاءمتها وقصورها في تلك الحالات. تصبح هذه القواعد رمزية بمرور الزمن بدلًا من أن تكون هادفة للنفع.[47]

من القضايا الأخرى المتعلِّقة بالبيروقراطية هي اهتمامها الكبير بالسلطة القانونية لدرجة جعلتها تتجاهل عوامل مهمة أخرى. أول عامل من هذه العوامل هو أنَّ قوانين البيروقراطية غالبًا ما تكون قاصرة وغير مكتملة نتيجة وجود مشكلات في التواصل والإلمام الكاملين لجميع الظروف الممكنة، وغالبًا ما يتم التخلي عن هذه القوانين بدلًا من إكمالها، كما لا يُمكن أن يتطرَّق أي قانون إلى جميع النتائج أو الأحداث الممكنة. الأمر الآخر هو أنَّ المؤسسات ذات النظام البيروقراطي تجاهلت تأثير العلاقات الشخصية واعتمدت غالبًا على العقل والمنطق عند اتخاذ القرارات. غالبًا ما يكون سبب التزام الأشخاص بالقوانين واتّباع أرباب عملهم ناتجًا عن إعجابهم بشخصيّة رب العمل ذاته وليس بسبب سلطته القانونية. إنَّ المديرين الذين لا يستخدمون إلا السلطة القانونية من أجل رفع أداء الموظفين سيحصلون على نتائج محدودة.

قدَّم كل من فايول وفيبر إسهامات مهمة للإدارة. إنَّ أفكار فايول تعدُّ أساس الاستراتيجيات الحديثة لأنَّه حاول استنتاج الأنشطة التي ينبغي على المديرين القيام بها، وقد أغنت أفكاره الفكر الإداري فيما يتعلَّق بالقواعد التي يجب على المديرين اتّباعها لكي يضمنوا تعاون العاملين والتزامهم معهم. على نحوٍ مماثل، نجد أنَّ أفكار فيبر واضحة جدًا في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أشارت إلى أنَّ على المديرين اتخاذ القرارات اعتمادًا على قواعد ونُظم مُحدّدة وليس وِفقًا لأهوائهم. يمكننا أن نرى بأنَّ أفكار هذين الرجلين المتعلِّقة بالهيكلية الإدارية والتسلسل الإداري لا تزال لها تأثيرات ووقعها الكبير على الإدارة في وقتنا الراهن.

اختبار مدى الفهم

1. ما الإسهامات التي قدَّمها فايول وفيبر؟
2. قارن بين أعمالهما وأعمال تايلور.
3. تحدَّث عن فكرة التسلسل الإداري والهيكلية الإدارية.

3.7 حركة العلاقات الإنسانية

ما التأثيرات التي أحدثها إلتون مايو على نظرية الإدارة؟ وكيف أثَّرت حركة العلاقات الإنسانية على نظرية الإدارة الحالية؟

كان ظهور حركة العلاقات الإنسانية استجابة طبيعية لبعض القضايا المرتبطة بالإدارة العلمية والنظرة الاجتماعية الدونية التي كان يُنظر بها إلى العاملين والتي تجاهلت الجوانب الاجتماعية للعمل. إنَّ الخصائص الأساسية المشتركة بين تايلور وفيبر وفايول هي الأفكار المتعلِّقة بزيادة الكفاءة الناتجة عن التحسينات الإداريّة أو القانونية، وكان التفكير العقلاني أحد أهم الركائز التي اعتمدت عليها توجّهاتهم[48]؛ فوفقًا للإدارة العلمية، هناك منطق وراء إنجاز أي عمل، والسلطة الرسمية والمعرفة هما المحفِّزات كانت الحكم الفيصل والرئيسي في أماكن العمل. تميل الإدارة العلمية إلى التقليل من شأن تأثير الضغوطات الاجتماعية على التفاعلات الإنسانية.[49] لقد حسَّنت حركة العلاقات الإنسانية من الإدارة العلمية لأنَّها أقرَّت بأنَّ اتجاهات الناس وتصوُّراتهم ورغباتهم تؤثِّر

على أدائهم في العمل، وقد بدأ المديرون بعد ذلك يدركون بأنَّ تسوية النزاعات بين الموظّفين أصـعب ممَّـا كـان يصوِّره أسلوب الإدارة العلمية.

إنَّ الاختلاف الأساسي بين الإدارة العلمية ونظرية العلاقات الإنسانية هو أنَّ نظرية العلاقات الإنسانية أدركت أنَّ العوامـل الاجتماعيـة مصـدر قـوة وتـأثير في أمـاكن العمـل، في حين أنَّ تـايلور حـاول تقليـل الضـغوطات الاجتماعية عندما أدرك وجودها في المؤسسات من خلال تقديم تعويضات ومكافآت مالية للعاملين لكي ينتجوا على الرغم من أنَّ الضغوطات الاجتماعية كانت تجبرهم على تقليل الإنتاج.

أدرك فايول وجود مشكلات اجتماعية أيضًا ولكنَّه ركَّـز على ارتبـاط العـاملين بالمؤسسـة بـدلًا من ارتبـاطهم ببعضهم البعض أو بمشرفهم، في حين ركَّز فيبر على سيادة القانون واعتقد أنَّ القوانين واللوائح التنظيمية سوف توَّجه المجتمع والشركات، ولكنَّه لم يبذل جهدًا كافيًا لدراسة التداعيات الناتجـة عن كسـر القـوانين أو فشـلها في التكيّف مع ظرف عملٍ معيّن. لم يدرك فايول وفيبر دور ثقافة الشركة ولم يدرسوا عن كثب الأسباب التي تجعـل العاملين لا يطيعون الأوامر. لقد أضافت حركـة العلاقـات الإنسـانية جانبًـا اجتماعيًـا أكـبر للدراسـات والنظريـات المتعلِّقة بالعمل.[50]

ربما لم يُسَأ فهم أي دراسات بحثية بقدر ما حدث مع تجارب هوثـورن، إذ أنَّ تجـارب هوثـورن هي التجـارب البحثية الأكثر تأثيرًا والتي تعرَّضت لأكبر قدر من سوء الفهم والانتقاد من بين جميع تجـارب العلـوم الاجتماعيـة. تشير القصة إلى أنَّ **إلتون مايو** (1880-1949) قام بدراسة ووضع وتطـوير نظريـة العلاقـات الإنسـانية بنـاءً على تجربة أجراها ما بين عامي 1924 و 1932 في مصنع هوثورن الخاص بشركة وسترن إلكتريك، والقصّة المُتداولــة بين الناس تلتمس شيئًا ضئيلًا مما حـدث حقًّا، إذ أنَّ الحقيقـة كـانت أكـثر تعقيـدًا وصـعبة الفهم. تـدَّعي معظم الكتب الدراسية بأنَّ إلتون مايو هو الذي أجرى الأبحاث والدراسات، ولكن هذا ليس صـحيحًا، إذ أنَّ مجموعـة من الباحثين من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا باشروا هذه الدراسـات، ولم يُقحم إلتـون نفسـه فيهـا حـتى عـام 1927، ولكنَّ رؤية مايو بشأن تجارب هوثورن هي التي سادت المؤلَّفات.

هدفت المرحلة الأولى من تجارب هوثورن إلى قياس أثر الضوء على الإنتاج، ولم تؤدِّ هذه التجارب إلى نتـائج حاسمة بسبب وجود العديـد من المتغيّرات الـتي من الممكن أن تـؤثِّر على إنتاجيـة العـاملين إلى جـانب عامـل الضوء، وقد واجه الباحثون صعوبة في فهم سبب زيادة الإنتاجية في تِلك التجربة. أجرى الباحثون تجارب المرحلة الثانية من تجارب هوثورن في غرفة اختبروا فيها أثر ظروف العمل مثل الاستراحات وطول أيـام العمـل ووجبـات الغداء التي تقدِّمها الشركة وطريقة الدفع على الإنتاجية.

لقد اختار الباحثون ست عاملات شابَّات وأسندوا لكل واحدة منهنَّ مهمة لكي تقوم بها، ووجـد البـاحثون أنَّ الإنتاجية تزداد بغض النظر عن المتغيّر الذي يُدخلون عليه تعديلات، كما ازدادت الإنتاجية أكـثر حـتى بعـد فصـل عاملتين بسبب مشكلة صحية وبسـبب الـزواج. لقـد تفاجـأ البـاحثون بالنتـائج، إذ توَّقعـوا حـدوث انخفـاض في الإنتاجية ولكن ما لاحظوه هو زيادة مطَّردة.

توجَّه المسؤولون التنفيذيون إلى إلتون مايو -وقد كان عالم نفس أسترالي من جامعة هارفارد- لكي يشرح لهم تلك النتائج المحيِّرة. وقد بدأت الانتقادات تنهال على تجربة هوثورن مُذ انخرط فيها مايو. لاحظ مايو أنَّ الإنتاجية يمكن أن تزيد إذا أدركت الإدارة أهميّة نظر الأفراد العاملين تجاه العمل الذي يُنجزونه وإذا أخذت بعين الاعتبار تأثير المواقف الجماعية على السلوك. كان تفسير مايو هو أنَّ القضايا الاجتماعية والاهتمام الذي يوليه المشرفون لهذه القضايا لها دور في زيادة الإنتاجية.

لقد مُنحت النساء في مصنع هوثورن حريّة العمل وتقديم اقتراحات بخصوص ظروف عملهنَّ، وشعرت العديد من النساء في مصنع هوثورن بأنَّهنَّ مميزات وأنَّهنَّ سيحصلن على معاملة أفضل من إدارة الشركة إذا كان أداؤهنَّ جيّدًا، كما أنَّهنَّ أصبحن ودودات جدًّا تجاه بعضهنّ البعض. يبدو أنَّ علاقة النساء ببعضهنَّ كفريق واحد وارتفاع مستوى رضاهنَّ في العمل دفعهنَّ إلى تحسين أدائهنَّ، وقد بيَّنت التجارب بأنَّ الحوافز المالية أيضًا كانت محرّكًا رئيسيًّا لتحسين الأداء.

أُجريت تجارب المرحلة الثالثة من تجارب هوثورن بين عامي 1931 و1932. ولم يكن طاقم الموظّفين المشاركين في هذه التجربة جُددًا؛ بل كانوا مجموعة موجودة سابقًا وكان تاريخ عملهم مكتظًّا بالسلوكيات السيِّئة. لقد قرَّر أفراد المجموعة أن تكون كمية إنتاجهم ما بين 6000 إلى 6600 قطعة فقط في اليوم الواحد على سبيل الإضراب الجماعي. كان العاملون ينتجون كميات أكثر يُنبَذون أو يُضربون على أذرعهم لكي يقلِّلوا من إنتاجيتهم. لخَّص جورج هومانز الاختلاف بين نتائج تجارب المرحلة الثانية وتجارب المرحلة الثالثة كما يلي:

> "لقد طوّرت كلتا المجموعتين تنظيمًا اجتماعيًا غير رسميٍّ، ولكنَّ المجموعة الثانية كانت معارضة للإدارة، بينما كانت المجموعة الأولى متعاونة مع الإدارة سعيًا إلى تحقيق هدف مشترك. أخيرًا، وكانت النتيجة أنِ استجابة المجموعة الثانية للظروف بالحدّ من الإنتاج، في حين كانت استجابة المجموعة الأخرى زيادةً الإنتاج وحماسٍ لتحسين العمل. هذه التناقضات تحمل درسًا مهمًّا في تحديد الاستراتيجيّة الصحيحة للإدارة."

وجد الباحثون أنَّ المجموعات التي تشكَّلت فرضت قواعدًا غير رسمية على العاملين داخلها، وقد ذكر هومانز بأنَّ العاملين أنشؤوا علاقة مع أحد المديرين حتى يستطيعوا التحكم في كمية الإنتاج. إنَّ هذا الاكتشاف الذي أظهر بأنَّ الإدارة يمكن أن تتحالف مع القوى العاملة من أجل الحد من الإنتاج كان إسهامًا بارزًا في الفكر الإداري في ذلك الوقت، وهذا يشير إلى أنَّ السلطة الإدارية يمكن أن تنهار إذا عارض المدير سياسة الإدارة تجاه العاملين.



الشكل 15: مصنع هوثورن - مصدر الصورة: فليكر، هذا العمل يندرج تحت الملك العام الخاص بالولايات المتحدة لأنَّه نُشر في الولايات المتحدة بين عامي 1923 و1977 دون إشعار بحقوق النشر

مصنع هوثورن. درست تجارب هوثورن أثر ظروف العمل المختلفة (مثل التغيُّر في أوقات العمل وعدد الاستراحات) على الإنتاجية. أُجريت التجارب في مصنع هوثورن الموضَّح في الصورة، وقد أدَّت هذه الدراسات إلى انتشار الفكرة القائلة بأنَّ توجّهات وسلوكيّات العاملين الاجتماعيّة تؤثِّر على أدائهم.

ما المستفاد من تجارب هوثورن؟ لم يكن لها معنى إلى حد ما لأنَّها لم تبيِّن إلّا القليل، وقد وُصفت في الواقع بأنَّها عديمة الجدوى من الناحية العلمية. كان هناك الكثير من العوامل المؤثّرة التي تلاعب الباحثون بها، كما أن حجم العيِّنة كان صغيرًا جدًّا، وقد جُمعت الملاحظات بطريقة عشوائية، وقد درس الباحثون في مصنع هوثورن التجارب من خلال منظورهم الفكري الخاص. لقد ارتكب الباحثون خطأ عندما افترضوا أنَّ الأجور لم تشكّل عُنصرًا جوهريًّا بالنسبة للعاملين، في حين أنَّها كانت دافعًا مهمًا لهم للعمل. ومع ذلك فقد تجاهلت هذه الانتقادات حقيقتين رئيسيتين في تجارب هوثورن.

الحقيقة الأولى هي أنَّ هذه هي التجارب الأولى من نوعها والتي ركّزت على حياة العمل الفعلية للعاملين، وكانت الحقيقة بحدِّ ذاتها نقلةً نوعيّةً في الدراسات الاجتماعية. الحقيقة الثانية هي أنَّ هذه الدراسات كانت تهدف إلى إجراء أبحاث مستقبلية، وهذه الأبحاث المستقبلية أظهرت أنَّ للسلوكيّات والتوجّهات الاجتماعيّة دورًا رئيسيًا في تحديد نتائج العمل، ومن النتائج المهمّة التي خرجت بها هذه الدراسة هي دور المُشرف الإداري الحسّاس في العمل، فقد وجد الباحثون أن تصرّفات وسلوكيّات وحتى مشاعر العاملين تعلّقت بشكل رئيسي بتصرّفات المشرفين عليهم وطريقة معاملتهم لهم. فقد وجدوا أن التوتُّر والإجهاد هما نتاج العلاقة وطبيعة التعامل بين المُشرفين والعاملين، ولا ينتجان فقط بسبب التعب الجسدي أو الظروف غير الملائمة. أخيرًا، بيَّنت تجارب هوثورن أنَّ الدافع للعمل يتأثَّر بعدد كبير من العوامل منها: الأجور، والعلاقات الاجتماعية ، والأهداف، والاهتمامات، وحتى التوجّهات.

3.7.1 برنارد و "نطاق تقبل السلطة"

شيستر برنارد (1886-1961) كان رئيس شركة نيو جيرسي بيل للهواتف [51]، وقد أُعطي قدرًا استثنائيًا من الوقت لإجراء البحوث نظرًا لكونه رئيسًا. كان برنارد طالبًا في جامعة هارفارد، وقد تعرَّف على بعض البحوث الصناعية الجارية عبر علاقاته في الجامعة، وكان إسهامه البارز عبارة عن كتاب يُسمَّى وظائف الرئيس التنفيذي (The Functions of the Executive).[52] يرى برنارد بأنَّ مهمّة المسؤول التنفيذي هي الحصول على النتائج

المطلوبة من أعضاء المؤسسة عن طريق التأكُّد من أنَّهم يـؤدُّون أعمـالهم وأنَّ هنـاك تعاونًـا بين المجموعـات المختلفة داخل المؤسسة. الوظيفة البارزة الأخرى للمسؤول التنفيذي هي تعيين الموظفين الموهوبين والتمسّك بهم.عـرَّف برنـارد التنظيم الرسـمي بأنَّـه أنشـطة منسَّـقة بطريقـة مدروسـة بين شخصـين أو أكـثر، ولكنَّـه لاحظ أنَّه من المسـتبعد أن يـدوم هـذا التنسـيق طـويلًا، وهـذا قـد يفسّـر سـبب عـدم اسـتمرار العديـد من الشـركات لفترات طويلة من الزمن.

اعتقد برنـارد أنَّ المسـؤولين التنفيـذيين يمارسـون السـلطة بطريقـة أفضـل من خلال التواصـل واسـتخدام الحوافز، إذ ينبغي أن يتضمن التواصل داخل المؤسسة طُرقًا وأساليب اتصـال محـدَّدة، كمـا ينبغي أن ينبغي أن تُتاح الفُرصة للعاملين للوصول إلى مصـادر البيانـات والمعلومـات بحيث يوظّفونهـا في عملهم. ينبغي أيضًـا أن يكون التواصل واضحًا ومباشرًا وصادقًا لكي يدرك أعضاء المؤسسة الأمور التي يُتوقع منهم القيام بها.

لقد كانت بعض النتائج التي توصَّل إليها برنارد بخصوص الحوافز انعكاسًا لتركـيز حركـة العلاقـات الإنسـانية على النتائج الاجتماعية، ولكنَّه خفَّف من حدة هذا التركيز من خلال الإدراك بأنَّ العاملين يعملون مقابل الحصـول على أجر. تتضمن الحوافز التي أكَّد برنارد على أهميتها والـتي كـان يـرى أنَّ الجمـع بينهـا سـيكفل تعـاون أعضـاء المؤسسة ومساهمتهم، تضمّنت أربع محفّزات، الحافز الأول هو وجود محفِّزات مالية ومادية لتشـجيع العـاملين على تحسين الأداء والإنتاج، والحافز الثاني هو وجود محفِّزات غير مادية مثل التقدير.أما الحـافز الثـالث فيتمثّـل بأن تكون ظروف العمل ملائمة وُمريحة للعامل. وأخيرًا الحافز الرابع ويتضمّن شـعور العـاملين بـالاعتزاز والقيمـة نتيجة العمل الذي يقومون به.

على الرغم من أهمية ما توصَّل إليه برنارد بشأن وظائف المسؤولين التنفيذيين وتأثير التواصل والحـوافز، إلَّا أنَّ إسهامه الأكبر في مجال الإدارة كان فكرة "**نطاق تقبُّل السلطة**" التي تشير إلى أنَّ العاملين سـوف يطيعـون الأوامر إذا كانوا لا ينزعجون منها وأنَّ كون الأوامر أو التعليمات غير مُزعجة بالنسبة لهم كافٍ لإطـاعتهم لهـا فطريًّا نتيجة ميل الأفراد الطبيعي إلى طاعـة السـلطة، وليس بالضـرورة أن يؤيِّدونها أو يـدعمونها ويكفي أن تكـون غـير سلبيّةٍ تجاههم. لقد شرح برنارد أسباب عدم إطاعة العاملين للأوامر في جميـع الأحيـان، وبيَّن أنَّـه يجب الوصـول إلى "نطاق تقبُّل السلطة" من خلال أربعة عوامل، أوّلها هي وجوب أن يكون العاملون قادرين على إطاعة الأوامـر. ثانيها أن يفهم العاملون الأوامر بشكلٍ واضحٍ وكـافٍ لاتّباعهـا. ثالثهـا أن تنسـجم الأوامـر مـع أهـداف المؤسسـة، بمعنى أن تتماشى مصالح الإدارة مع مصالح العاملين لكي يتعاونوا معًا. رابعها ألَّا تتعدَّى الأوامـر على معتقـدات الأفراد الشخصية.

3.7.2 ماري فوليت وحل النزاعات

وجدت **ماري باركر فوليت** (1868-1933) طريقة لاستغلال مبـادئ حركـة العلاقـات الإنسـانية لحـل بعض المشكلات المتعلِّقة بنموذج الإدارة العلمية. كانت فوليت باحثة في مجال العلوم السياسيّة من جامعة هارفــارد، وقد انتهى بها الحال إلى العمل في مجال الخدمات الاجتماعية بعد تخرجها من الجامعة نتيجـة محدوديـة فُـرص العمل المتاحة للنساء آنذاك. استمرت فوليت في نشر أعمالها في مجـال الفلسـفة والعلـوم السياسـية، ولكنَّهـا

سرعان ما وجدت نفسها تميل إلى رابطة تايلور وهي مجموعة مهتمّة بمبادئ الإدارة العلمية. ثمَّ اتجهت ماري إلى مجال الأعمال التجارية لاحقًا خلال مسيرتها المهنية. أشار الباحثان رين وبيديان إلى أنَّ فوليت كانت تنتمي زمنيًا إلى عصر الإدارة العلمية، ولكنَّها كانت تنتمي فكريًا إلى عصر حركة العلاقات الإنسانية.[53]

تمَّ تجاهل العمل الذي قدَّمته فوليت بدرجة كبيرة لعدة سنوات لأنَّه كان مبتكَرًا جدًّا ومختلفًا أو ربّما السبب يعود إلى كونها امرأة، وعلى الأغلب أنَّ كلا الأمرين كان لهما دور في ذلك[54]، ولم تلقَ أفكارها رواجًا واهتمامًا كبيرًا في الفترة التي عاشتها لأنَّ الإدارة في تلك الفترة كانت تنظر إلى العاملين على أنَّهم مجرد أدوات. كان تركيز فوليت منصبًّا على تقليل النزاعات، وقد أشارت إلى أنَّ الإدارة ينبغي عليها أن تضع العوامل الاجتماعية في الحسبان عند تعاملها مع العاملين.

لقد طرحت فوليت أسئلة إدارية عديدة مثل: كيف نصل إلى وحدة العمل؟ كيف نساعد العاملين على أن يعيشوا حياةً أفضل؟ كيف نساهم في نجاح المجموعة؟ كانت ترى أنَّ سلوك الفرد يتأثّر ويؤثّر على الآخرين في المجموعة[55]، وبناءً على ذلك؛ بيَّنت ضرورة امتلاك قانون التنسيق الإداري لضوابط تجمع التفاعلات المُختلفة للعامل مع من حوله. وما كانت تقصده هو أنَّه ينبغي على كل من الإدارة والعاملين أن يكونوا قادرين على فهم وجهة نظر الطرف الآخر. لقد سعت فوليت إلى أن تجعل الإدارة والعاملين يتقاسمون السلطة فيما بينهم بدلًا من أن يمارس طرف سلطته على الطرف الآخر. لقد كانت ترى أيضًا بأنَّ امتلاك السلطة ينبغي أن يكون مبنيًا على المعرفة والخبرة، وهي بذلك خالفت ما يراه فيبر وكانت رؤيتها أكثر انسجامًا مع رؤية تايلور.

أشارت فوليت إلى أنَّ هناك عدة طرق لحل النزاعات. الطريقة الأولى هي السيطرة؛ أي أن يسيطر أحد الأطراف المتنازعة على الآخر ويملي عليه شروط الاتفاق، وقد لاحظت فوليت أنَّ ذلك لا يحدث إلَّا في حالات قليلة جدًّا في الحياة وأنَّ هذه الطريقة ستكبّد الشركات تكاليفًا باهظة من الناحيّة الاجتماعيّة تتمثَّل في سخط القوى العاملة. الطريقة الثانية هي التسوية، لا يحصل أي من الطرفين على ما يريده بالضبط في هذه الطريقة، وأفضل ما يمكن الحصول عليه هو نتيجة يوافق عليها الطرفان.

إنَّ مشكلة طريقة التسوية هي أنَّ كلا الطرفين يتنازلان عمَّا يريدانه حقًا ويختاران ما يمكنهما الاتفاق عليه، ولا يكون أي من الطرفين مسرورًا بالنتيجة في نهاية المطاف. الطريقة الثالثة لحل النزاعات هي الدمج أو التكامل وهي تحدث عندما يوضِّح كل طرف تفضيلاته وآرائه ويحاولون التوصُّل إلى اتفاق يُرض جميع الأطراف، وقد ذكرت فوليت مثالًا بسيطًا على هذه الطريقة:

> في يومٍ من الأيام في إحدى الغرف الصغيرة في مكتبة جامعة هارفارد، أراد شخص ما أن تكون النافذة مفتوحة، ولكنَّني أردتها أن تكون مغلقة. وتوصّلنا إلى فتح نافذة الغرفة المجاورة التي لم يكن جالسًا فيها أحد.[56]

قد يبدو أنَّ الحل في الموقف السابق كان يمثِّل تسوية، ولكن لننظر نظرة أعمق: كانت فوليت تريد أن تكون النافذة مغلقة، وكانت زميلتها في الدراسة تريد أن يكون هناك نافذة مفتوحة، ولم يكن بالضرورة أن تكون في نفس الغرفة. لقد استطاعتا أن تتوصَّلا إلى حل مرضٍ للطرفين لأنَّهما أعادتا صياغة المشكلة بطريقة ذكيّة.

اختبار مدى الفهم

1. كيف أسهمت كل من تجارب هوثورن ودراسات برنارد ودراسات فايول في الفكر الإداري؟
2. كيف أسهمت أعمال كلًا من فوليت ومايو في الفكر الإداري؟

3.8 الإدارة الموقفية وإدارة النُظم

كيف أدَّى ظهور المدرسة الموقفية ومدرسة النُظم إلى تغيير الفكر الإداري؟

شهدت فترة الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين نشوء مدرستين منافستين ومكمِّلتين لأساليب الإدارة العلمية وحركة العلاقات الإنسانية. المدرسة الفكرية الأولى هي مدرسة النُظم، ومن روَّادها كينيث بولدينج ودانيال كاتز وروبرت خان ولودفيج فون بيرتالانفي. كان هؤلاء الرجال ينتمون إلى تخصُّصات مختلفة (علم النفس، وعلم الاقتصاد، وعلم الاجتماع، وحتى علم الأحياء) وقد حاولوا تفسير كيف أنَّ العوامل الخارجية تحدِّد النتائج الإدارية.[57] الغاية الرئيسية من أبحاث مدرسة النُظم هي إدراك الظروف الخارجية التي تواجه المؤسسات ومعرفة كيفية التعامل مع هذه الظروف. يرى الباحثون النظريون في مدرسة النُظم أنَّ الشركة عبارة عن نظام مفتوح، والنظام المفتوح هو نظام يتفاعل مع بيئته.

تتفاعل البيئة مع الشركة عن طريق استقبال وتقديم الموارد والمُنتجات من وإلى الشركة. على سبيل المثال، تجمع شركة أبل المواد الخام اللازمة لتصنيع جهاز الآيفون، وتستخدم هذه المواد لإنشاء شيء ذي قيمة للزبائن بالاستعانة بالمعرفة والإجراءات والأدوات والمصادر، ويقوم المستهلكون بعد ذلك بشراء المنتج النهائي. يزوِّد الزبائن الشركة بمعلومات -تحديدًا فيما يتعلَّق بما إذا كان المنتج قد أعجبهم لدرجة تدفعهم إلى شرائه- إلى جانب استفادة الشركة من العائدات المالية.

القضية التي تثيرها مدرسة إدارة النُظم هي أنَّ أفعال المديرين تعكس عوامل ومؤثرات خارجية. على سبيل المثال، إذا كنت مديرًا للموارد البشرية، فإنَّ الأفعال والقرارات التي تتخذها يحدَّدها قانون التوظيف، إذ يفرض القانون على المؤسسات أن يكون لديها اختبارات معياريّة وموثوقة. عندما ينتهك أحد المديرين هذا القانون، فقد تتعرّض الشركة للملاحقة القانونيّة والدعوات القضائية ضدها. على نحوٍ مماثل، تُحدِّد قوانين العرض والطلب مجال الرواتب الذي ستقدِّمها الشركة للمتقدِّمين للوظيفة لديها.

إذا كانت الشركة تدفع أجرًا أكثر مما هو في السوق، فمن المتوقع أن تحصل على موظّفين ذوي كفاءات عالية. لكن إذا كانت تدفع أجرًا أقل مما هو في السوق، فقد تجد صعوبة في العثور على موظفين كُفُؤ. من الناحية الاستراتيجية، فإنَّ البيئة الخارجيّة والعوامل المُحيطة تلعب دورًا بارزًا في الطريقة التي تتنافس بها الشركات مع بعضها. على سبيل المثال، قدرة شركة أبل على بيع أجهزة الآيفون مقيَّدة بعوامل خارجية تتضمَّن: التكنولوجيا، والمورِّدين، والزبائن، والمنافسين. إنَّ كل عملية بيع لهاتف أندرويد تقلِّل عدد هواتف الآيفون التي يمكن لشركة أبل بيعها.

المدرسة الثانية التي قدَّمت إسهامات إلى الفكر الإداري في منتصف القرن العشرين هي **المدرسة الموقفية**. كان علماء الإدارة قبل ظهور هذه المدرسة يبحثون عن الطريقة الأفضل للإدارة، ولكنَّ المدرسة الموقفية غيَّرت هذا المفهوم من خلال اقتراحها القائل بأنَّه لا توجد قواعد معمَّمة في الإدارة، فقد تطرأ ظروف ومواقف، خارجيّة أو داخليّة، لم تكن بالحسبان، وكلٌّ موقفٍ منها قد يتطلّب استجابةً مُختلفة للتعامل معه. الاستجابة الأفضل لموقفٍ ما قد لا تكون مناسبةً لموقفٍ آخر.

العبارة الأساسية الخاصة بالمدرسة الموقفية هي "it depends"، وهذا يعني أنَّ الطريقة المناسبة للعمل أو الإدارة تعتمد على الموقف ولا تكون معيارًا واحدًا لكل الحالات. تعدُّ **جوان وودوارد** من الباحثين النظريين الرائدين للمدرسة الموقفية، وهي باحثة بريطانية أجرت أبحاثها خلال الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين.[58] لقد رأت أنَّ الأحداث غير المتوقعة -مثل التطوّر التكنولوجي المُتسارع- لها دور في تحديد مقدار التدريب الذي ينبغي أن يتلقَّاه العاملون.

على سبيل المثال، يُعدُّ التدريب الجيّد للموظف لمعالجة المشاكل المُنتوّعة في الظروف المُختلفة أمرًا حسّاسًا وجوهريًّا في وقتنا الحالي، ومع لك فإن وودوارد ترى أنَّ ذلك النَّهج ليس ضروريًّا في الأعمال التي لا تخوض في التكنولوجيا والمُتغيّرات العصريّة المُعقّدة، أمَّا في حالة الوظائف التي تتطلَّب تعمّقًا كبيرًا في التكنولوجيا والعناصر الأخرى الأكثر تعقيدًا في التعامل، فإنَّ التدريب سيكون ضروريًا.

3.8.1 الإدارة الحديثة

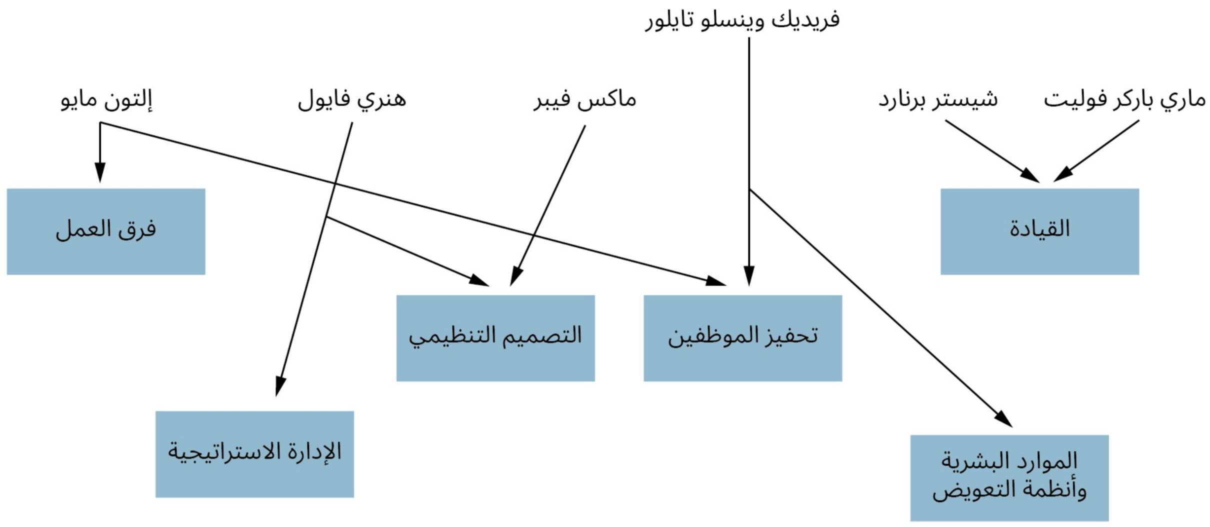
منذ سبعينيات القرن العشرين وحتى وقتنا الحاضر، شهدنا نشوء واندثار العديد من مدارس الفكر الإداري المختلفة. إنَّ أحد أبرز أساليب الإدارة الحديثة هو تطوير النظريات الإدارية. عندما يسمع الناس كلمة "نظرية"، فإنَّهم عادةً ما يفترضون أنَّها تشير إلى شيء غير قابل للتطبيق ومنفصل عن الحياة الواقعية، ولكنَّ الحقيقة هي أنَّ النظرية عبارة عن تنبُّؤ وتفسير. لقد دخل مفهوم النظرية في الأدب الإداري منذ سبعينيات القرن العشرين وأدَّى إلى سلسلةٍ من الأبحاث المُتعاقبة.[59]

المعارف الموضَّحة في هذا الكتاب بخصوص بعض المفاهيم مثل الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية والنظرية التنظيمية لها أصول علميّة تعود إلى السبعينيات من القرن العشرين . أثرت الإسهامات الكبيرة للمجالات العلميّة المرتبطة بالإدارة مثل علوم الاقتصاد و النفس وعلم الاجتماع، في الارتقاء بمفاهيم الإدارة وعلومها خلال الأربعين سنة الماضية.

اقترح الأستاذ في جامعة هارفارد جيفري فيفر، بناءً على الأبحاث النظريّة خلال الأربعين سنة الفائتة، فكرة الإدارة المستندة إلى دلائل.[60] تشير هذه الفكرة إلى اتباع الممارسات الإدارية التي جرى اختبارها. هذه الفكرة تعيدنا إلى ما نادى به تايلور وهو الحاجة إلى وجود إدارة مستندة إلى العلم. مجددًا؛ يحاول الباحثون في مجال الإدارة استخدام الأبحاث الرسمية لاستبعاد الأساليب الإدارية السيئة التي كان يُوصى بها على مدى السنوات

القليلة الماضية. يبيّن الشكل التالي كيفية ارتباط المفكّرين الإداريين الذين تحدَّثنا عنهم في هذا الفصل ببعضهم. وفيما يلي الأمور المستفادة من كل مفكِّر من هؤلاء المفكِّرين:

- **تايلور ومساعدوه**: تحدَّثوا عن المخرجات الأساسية المتعلِّقة بإدارة الموارد البشرية والإشراف والرقابة وبعض الجوانب المتصلة بتحفيز العاملين.
- **فايول وبرنارد**: وضعوا مفاهيمًا مرتبطة بالإدارة الاستراتيجية والسلطة.
- **ماري باركر فوليت**: قدَّمت فكرة عن القيادة.
- **إلتون مايو وزملاؤه**: بدؤوا في دراسة السلوك التنظيمي، ولا تزال أعمالهم تؤثِّر على الدراسات المرتبطة بالتحفيز والتوتر والإجهاد والتصميم الوظيفي.
- **فيبر**: فتح المجال لدراسة التصميم التنظيمي، وركَّز على أهمية السلطة.



الشكل 16: الإدارة الحديثة

اختبار مدى الفهم

1. ما هي الإسهامات التي قدَّمتها مدرسة النُظم والمدرسة الموقفية إلى الفكر الإداري؟
2. ما هي فكرة الإدارة المستندة إلى الدلائل؟

3.9 المصطلحات الرئيسية

مبادئ الإدارة الأربعة عشر: وضعها هنري فايول.

آدم سميث: اقترح أفكار تقسيم العمل والتخصُّص والتنسيق داخل المؤسسة.

كارل جورج بارث: وُلد عام 1860 وتُوفي عام 1939 وهو متخصِّص في الرياضيات ابتكر مسطرة منزلقة لحساب مقدار الحديد المُراد قطعه.

شيستر برنارد: وُلد عام 1886 وتُوفي عام 1961، وهو يرى بأنَّ غاية المسؤول التنفيذي هي الحصول على موارد من أعضاء المؤسسة عن طريق التأكُّد من أنَّهم يؤدُّون أعمالهم وأنَّ هناك تعاونًا بين المجموعات المختلفة داخل المؤسسة.

التسوية: هي طريقة لحل النزاعات لا يحصل أي من الطرفين على ما يريده بالضبط بواسطتها، وأفضل ما يمكن الحصول عليه هو نتيجة يوافق عليها الطرفان.

المدرسة الموقفية: بيَّنت بأنَّه لا توجد قواعد معمَّمة في الإدارة نتيجة وجود مجموعة كبيرة من العوامل والمتغيِّرات المؤثِّرة والتي ينشأ عنها مواقف فريدة، وكل موقف يتطلَّب استجابة مختلفة.

السيطرة: هي طريقة لحل النزاعات يسيطر من خلالها أحد الأطراف على الطرف الآخر ويملي عليه شروط الاتفاق.

إلتون مايو: وُلد عام 1880 وتُوفي عام 1949، وقد قام بدراسات ووضع نظرية العلاقات الإنسانية بناءً على تجربة أجراها في مصنع هوثورن تتعلَّق بكيفية إدارة العاملين وتحسين الإنتاجية.

الوظائف الخمسة للإدارة: وضعها هنري فايول وهي: التخطيط والتنظيم والتوظيف والرقابة والتوجيه.

فرانك وليليان جيلبريث: أبرز إسهام لهم هو دراسة الحركة.

فريدريك وينسلو تايلور: يُطلق عليه لقب أبو الإدارة العلمية.

حمورابي: تُعدُّ شريعة حمورابي قائمة مكوَّنة من 282 قانونًا نظَّمت مجموعة كبيرة من السلوكيات ومن ضمنها التعاملات التجارية والتصرُّفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص والعقوبات وغيرها.

هنري فايول: تعدُّ نظرية التقسيم الإداري التي وضعها هنري فايول أول بيان عام بشأن نظرية الإدارة.

هنري جانت: وُلد عام 1861 وتُوفي عام 1919، وهو واضع مخطَّط جانت الذي أتاح ضبطًا أكبر لعمليات الإنتاج.

الثورة الصناعية: حدثت بين عامي 1760 و 1900 تقريبًا وشهدت ظهور المصانع الحديثة.

الدمج أو التكامل: هي طريقـة لحـل النزاعـات يوضِّـح كـل طـرف من خلالهـا تفضـيلاته ويحـاول التوصُّـل إلى اتفاق.

عصر النهضـة الإيطالية: شـكَّل عصـر النهضـة الإيطاليـة قفـزة كبـيرة في المعرفـة والتعلم، وكـان لـه آثـار اقتصادية وتجارية.

جوان وودوارد: هي باحثة بريطانية أجرت أبحاثها خلال الخمسينيات والستينيات من القرن العشـرين، وقـد رأت أنَّ الأحــداث غــير المتوقعــة -مثــل التكنولوجيــا- لهــا دور في تحديــد مقــدار التــدريب الــذي ينبغي أن يتلقَّاه العاملون.

ماري باركر فوليت: وُلدت عـام 1868 وتُـوفيت عـام 1933، وقـد وجـدت طريقـة لاسـتغلال مبـادئ حركـة العلاقات الإنسانية لحل بعض المشكلات المتعلِّقة بنموذج الإدارة العلمية.

ماكس فيبر: وضع فيبر الفكرة القائلة بأنَّ المؤسسات ينبغي أن تكون عملياتها ذات طابع رسمي وقانوني.

البيروقراطية الحديثة: تحثُّ على اتخاذ القرارات بنـاءً على مجموعـة من القواعـد وليس بنـاءً على الأهـواء، وقـد أكَّـد فيـبر على أنَّ الأسـاس الـذي تقـوم عليـه عمليتـا التوظيـف والترقيـة ينبغي أن يكـون المعرفـة وليس ظروف الولادة.

دراسة الحركة: هي عبارة عن دراسة يتم فيها تصوير العاملين وهم يقومون بأعمالهم.

نبوخذ نصر: وُلد عام 605 ق.م وتُوفي عام 562 ق.م، وهو من أوائل من اسـتخدم الحـوافز، إذ منح مكافـآت أكبر للعاملين غزيري الإنتاج.

النظام المفتوح: هو نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة به للحصول على موارد.

سون تزو: وضع تقسيمات فرعية للعمل ورُتب متنوعة للسلطة، واستخدم الألوان للتنسيق بين الوحدات.

وحدة إصدار الأوامر: هو مبدأ يؤكِّد على أنَّه ينبغي أن يكون لكل عامل مشرف واحد فقط.

نطاق تقبُّل السلطة: هي فكرة تشير إلى أنَّ العاملين سوف يطيعون الأوامـر إذا كـانوا لا يكـترثون بهـا أو لا ينزعجون منها، ولكن هذا لا يعني بالضرورة أنَّهم يؤيِّدونها أو يدعمونها.

3.10 ملخص المخرجات التعليمية

3.10.1 الأصول الأولى للإدارة

بيِّن كيف كانت الإدارة في العالم القديم.

يمكننا تتبُّع مفهوم الإدارة منذ تطوُّره في عهد السومريين، إذ أتاحت عملية الكتابة والاحتفاظ بالسجلات في عهدهم تطوُّر الاقتصاد الحضري ممَّا أدَّى إلى إنشاء أعمال تجارية صغيرة. أمَّا المصـريون القـدماء، فقـد سـاهموا

في ظهور أفكار التخصُّص وتقسيم العمل ونطاق الإشراف والتسلسل الهرمي للإدارة. أمَّا في عهد الصينيين القدماء، فقد وضع الفيلسوف الصيني سون تزو تقسيمات فرعية للعمل ورُتب متنوعة للسلطة، واستخدم الألوان للتنسيق بين الوحدات. أخيرًا، مهَّد اليونانيون والرومان لظهور الشركات الحديثة والرابطات العمالية.

3.10.2 عصر النهضة الإيطالية

كيف أثَّر عصر النهضة الإيطالية على تطور نظرية الإدارة؟

جلبت الحملات الصليبية إلى جانب العديد من المسافرين معارفًا جديدة من المجتمعين الإسلامي والصيني، كما أُعيد اكتشاف التجارة عبر مختلف أنحاء أوروبا. أدَّت هذه العوامل إلى نشوء عصر النهضة التي حدثت في البداية في إيطاليا، وأتاح ظهور آلة الطباعة الأولية انتشار تلك المعارف والأفكار في أوروبا. شهد عصر النهضة إعادة ظهور التجارة وتطوُّر أفكار مثل الشركات المساهمة والقيد المحاسبي المزدوج. في الحقيقة، لقد نشأت بعض أوائل الشركات المساهمة المتعددة الجنسيات في عصر النهضة الإيطالية.

3.10.3 الثورة الصناعية

كيف أثَّرت الثورة الصناعية على تطور نظرية الإدارة؟

نشأت الثورة الصناعية نتيجة مجموعة من العوامل منها: انتشار المعرفة من عصر النهضة الإيطالية، وتحسُّن وسائل النقل وثورة السوق، والتكنولوجيا. بالإضافة إلى ذلك، حثَّ الباحثون مثل آدم سميث على أفكار تقسيم العمل والتخصُّص والتنسيق داخل المؤسسة ممَّا أدَّى إلى تطوُّر المصانع، ونتج عن هذا التحوُّل الاقتصادي الحاجة إلى وجود مديرين.

3.10.4 منهج تايلور في الإدارة

ما التأثيرات التي أحدثها فريدريك وينسلو تايلور على نظرية الإدارة؟ وكيف أثَّرت الكفاءة في الإدارة على نظرية الإدارة الحالية؟

يُطلق على تايلور لقب أبو الإدارة العلمية، وقد وضع المبادئ الأربعة للإدارة العلمية وفكرة دراسات الوقت. أمَّا هنري جانت، فهو واضع مخطَّط جانت الذي أتاح للمديرين تتبُّع الأنشطة التي من المفترض القيام بها والأنشطة التي تمَّ إنجازها بالفعل. أضاف فرانك جيلبريث وزوجته ليليان دراسة الحركة إلى دراسات الوقت التي أسهم بها تايلور.

3.10.5 الإدارة البيروقراطية والتنظيمية

كيف كانت الإدارة البيروقراطية والتنظيمية مكمِّلة للإدارة العلمية؟

أضاف هنري فايول وماكس فيبر إسهامات بارزة إلى الفكر الإداري. ركَّز فايول على المديرين في مستوى الإدارة العليا، في حين ركَّز فيبر على المديرين في مستوى الإدارة الوسطى. تعدُّ نظرية التقسيم الإداري التي

وضعها هنري فايول أول بيان عام بشأن نظرية الإدارة، وقد أكَّد على ضـرورة وجـود إجـراءات ورؤى مشـتركة لـدى الإدارة العليا. وضع فيبر الفكرة القائلة بأنَّ المؤسسات ينبغي أن تكون عملياتها ذات طابع رسمي وقانوني.

3.10.6 حركة العلاقات الإنسانية

ما التأثيرات التي أحدثها إلتون مايو على نظرية الإدارة؟ وكيف أثَّرت حركة العلاقـات الإنسـانية على نظرية الإدارة الحالية؟

انتبه إلتون مايو إلى دور الحوافز غير المالية ومواقف العاملين واتجاهـاتهم في العمـل، ووضـع برنـارد فكـرة "نطاق تقبُّل السلطة"، واستحدثت فوليت طرُقًا لحل النزاعات.

3.10.7 الإدارة الموقفية وإدارة النُظم

كيف أدَّى ظهور المدرسة الموقفية ومدرسة النُظم إلى تغيير الفكر الإداري؟

ترى مدرسة النُظم أنَّ المؤسَّسة عبارة عن نظام مفتوح لأنَّها تتفاعل مـع البيئـة المحيطـة بهـا للحصـول على موارد، ونظرًا لحاجة المؤسَّسة إلى الحصول على موارد من البيئة؛ فهذا يضع قيودًا على ما يمكن للمديرين القيـام به. أمَّا المدرسة الموقفيـة، فقـد بيَّنت أنَّـه لا توجـد قواعـد معمَّمـة في الإدارة نتيجـة وجـود مجموعـة كبـيرة من العوامل والمتغيِّرات المؤثِّرة. إنَّ الإدارة الحديثة قائمة على النظريات.

3.11 أسئلة مراجعة للفصل

1. ما الإسهامات التي قدَّمتها الحضارات القديمة للفكر الإداري؟
2. تحدَّث عن دور عصر النهضة في تشكيل الفكر الإداري.
3. كيف غيَّرت الثورة الصناعية مجال الأعمال والاقتصاد؟
4. بيِّن الإدارة العلمية. ما الاختلافات بين الإدارة العلمية والأساليب الإدارية التي سبقتها؟
5. من هم المساهمون الرئيسيون في الإدارة العلمية؟
6. ما هي تجارب هوثورن؟ هل كان إلتون مايو من المفكِّرين الإنسانيين؟
7. ما المقصود بنطاق تقبُّل السلطة؟
8. ما هي طرق حل النزاعات التي أشارت إليها فوليت؟
9. ما المقصود بأنَّ الشركة نظام مفتوح؟
10. ما هي الإدارة الموقفية؟

3.12 تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية

1. أي من العلماء والباحثين في مجال الإدارة تجده الأكثر تأثيرًا وأهمية؟ كيـف سـتُدرج أسـلوبه الإداري في أسلوبك الإداري؟
2. دافع عن العبارة التالية أو ادحضها بالاعتماد على ما قرأته في هذا الفصل:الإدارة غير أخلاقية لأنَّها تتعلَّق بالتحايل على العاملين.
3. أي من العلمـاء والبـاحثين في مجـال الإدارة تتطـابق وجهـات نظـره مـع وجهـات نظـرك فيمـا يتعلَّق بدور الإدارة؟

3.13 المصادر

3.13.1 مصادر استكشاف المهن الإدارية

- Bedeian, Arthur G and Wren, Daniel A. (Winter 2001). "Most Influential Management Books of the 20th Century" (PDF). Organizational Dynamics. 29 (3): 221–225
- Kiechel, Walter (2010). The Lords of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World. Harvard Business Review Press
- Magretta, Joan (2011). Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy. Harvard Business Review Press
- Mathews, J.(2013-02-01). The Competitive Advantage of Michael Porter. In The Oxford Handbook of Management Theorists: Oxford University Press

4. بيئات العمل الخارجية والداخلية وثقافة المؤسسة

4.1 مقدمة

4.1.1 المخرجات التعليمية

ينبغي عليك أن تكون قادرًا على الإجابة عن الأسئلة الآتية بعد قراءتك لهذا الفصل:

1. بيّن العوامل الخارجية التي تؤثِّر على المؤسسات.
2. كيف يمكن تحديد مدى التلاؤم بين البيئات الخارجية وقطاعات الأعمال؟
3. بيّن أنواع الهياكل التنظيمية المختلفة ومواطن القوة والضعف في كل منها.
4. كيف تنظّم المؤسسات بيئتها الداخلية لكي تستطيع مواجهة تهديدات السوق الخارجية واقتناص الفرص؟
5. بيّن كيف يمكن تحديد مدى التلاؤم بين ثقافة المؤسسة وبيئة العمل الخارجية لها.
6. بيّن الفرص والاتجاهات والمتطلبات المحيطة التي تواجهها المؤسسات.

استكشاف المهن الإدارية

جيف بيزوس مؤسس ومدير شركة أمازون

بلغت القيمة السوقية لشركة أمازون في عام 2018 حوالي تريليون دولار أمريكي، ونجحت الشركة في الوصول إلى ذروة قائمة مجلة Fast Company لأكثر الشركات إبداعًا وتميّزًا لعام 2017، وقد ساهمت بأكثر من 44% من إجمالي التجارة الإلكترونية في الولايات المتحدة في العام نفسه، أي ما يعادل 4% من إجمالي مبيعات التجزئة فيها. تفوق القيمة السوقية لشركة أمازون مجموع القيم السوقية لشركة وول مارت وشركة تارجت وشركة بست باي وشركة نوردستروم وشركة Kohl's وشركة جي سي بيني وشركة سيرز وشركة مايسيز مُجتمعةً. نجح جيف بيزوس مؤسّس شركة أمازون في تحقيق ما فشلت معظم الشركات الكبرى في إنجازه وهو: الربط بين حجم الشركة والفرص الخارجية بشكل مرن.

بلغت قيمة المبيعات في أمازون 100 مليار دولار عام 2015 وارتفعت قيمة أسهمها 300% خلال الثلاث سنوات الماضية. تخطّط الشركة لتوفير أكثر من 50,000 وظيفة جديدة بدءًا من العام 2018. تهدف استراتيجية بيزوس إلى الوصول إلى عدد غير محدود من الزبائن عبر الإنترنت مع الحفاظ على مراكز توزيع ثابتة في مُختلف المناطق بواسطة توفير اشتراك عضوية Prime مقابل 99$ سنويًا -أصبحت 119$ في عام 2018- ، وقد صرَّحت ستيفني لاندري نائبة رئيس شركة أمازون، أنَّ عضوية Prime أضحت متاحة في 49 مدينة في سبع دول، وأنَّ هناك أكثر من 100 مليون شخص أصبح مشتركًا في خدمة Prime في العام 2018، كما أشارت أنَّه يتوجَّب على العمل التجاري أن يجيب عن سؤالين من أسئلة الزبائن وهما: "هل يوجد لديك ما أريده؟ وهل تستطيع توصيله لي عندما أحتاجه؟" يبدو أنَّ إجابة شركة أمازون هي "نعم"، بفضل استراتيجية بيزوس التي أتاحت وجود روبوتات متطوِّرة تعمل جنبًا إلى جنب مع الموظفين البشر –وهذا يحاكي "مصنع المستقبل".

لقد قادت استراتيجية التجارة الرقمية التي تبنَّاها بيزوس الشركة إلى أن تصبح شركة رائدة في تجارة التجزئة، إذ أنَّها تستغل عضوية Prime المدعومة بواسطة مراكز التوزيع المنتشرة. تصل الإيرادات الناتجة من عضوية Prime حوالي 60% من القيمة الكلية من جميع البضائع المُباعة عبر الموقع، ويصل عدد الزبائن الذين يستخدمون عضوية Prime في الولايات المتحدة والذين يُنفقون 2500 دولار سنويًا على موقع أمازون 60 مليون زبون. أشارت إحدى الدراسات التي شملت 3000 عملًا تجاريًا مستقلًا -كان نصفهم يبيع بالتجزئة- إلى أنَّ منافسة شركة أمازون لهم هي همُّهم الأساسي.

لقد أدَّت استراتيجية بيزوس إلى تراجع عمل العديد من القطاعات الصناعية بل واستبدال الكثير منها بهذه الاستراتيجيّة، وقد قال بيزوس: "الكل يريد توصيلًا سريعًا وأسعارًا منخفضة. أنا جادّ بخصوص هذا الأمر. إنَّ وظيفتنا هي توفير تجربة رائعة للمستخدم، وهذا الأمر مرغوب في جميع أنحاء العالم."

تواجه شركة أمازون تحديات مثل ارتفاع تكلفة الشحن (أكثر من 11 مليار دولار سنويًا)، والضغوطات المفروضة على الموظفين (خاصة الموظفين الذين يعملون في المخازن ذات ظروف العمل السيئة)، وإضراب مقاولي الشحن عن العمل للمطالبة برفع الأجور وخفض أعباء العمل، واحتمالية فرض المزيد من التشديدات الحكومية (خاصة فيما يتعلَّق بتوصيل البضائع باستخدام الطائرات بدون طيَّار)، والضغوطات لدفع المزيد من

الضرائب. تصدَّى بيزوس لهذه التحديات عن طريق توفير المزيد من الوظائف بدوام كامل في مدن مختلفة والتعهُّد بتحسين ظروف العمل وتقديم الدعم للأماكن العامة المخصصة لعامة الناس والمساهمة في اقتصاد الولايات المتحدة.

تقف المؤسسات والقطاعات الصناعية عند مفترق طرق عندما تواجه المتطلبات الخارجية الجديدة والصعبة. تعدُّ الشركات الاستثنائية مثل أمازون وأبل ونتفليكس وألفابت أمثلة على نماذج العمل المتطورة التي تدمج بين الابتكار الاستراتيجي والبراعة التكنولوجية ومرونة الثقافة التنظيمية والتي لا تلبِّي متطلبات بيئة العمل الخارجية فحسب، ولكن تحدِّد طبيعتها أيضًا.

في المقابل، لم تنجح العديد من الأعمال التجارية ذات نماذج العمل التقليدية من الناحية الاستراتيجية والتشغيلية والتنظيمية بسبب عدم مراعاتها للمتطلّبات الخارجية المتغيرة و عدم تكيفها معها، ومن الشركات التي كانت ناجحة في يومٍ من الأيام ولكنَّها لم تتنبَّأ بالتغييرات ولم تتكيَّف معها: بلوك باستر، وتويز آر أص، وبوردرز، وصن ميكروسيستمز، وموتورولا، وديجيتال إكويبمنت كوؤربوريشون، وبولارويد، وكوداك، وغيرها.

تتضمن بعض التحديات والضغوطات الخارجية التي تؤثِّر بشدة على بقاء المؤسسات وفاعليتها في وقتنا الحالي ما يلي:

- التقنيات الرقمية والذكاء الصناعي: يساعد الذكاء الصناعي على أتمتة سلسلة القيمة الخاصة بالشركة ممَّا يؤدِّي إلى تسريع وزيادة كفاءة العمليات وتقديم الخدمات للزبائن كما حدث مع شركة أمازون. بيَّنت دراسة استقصائية حديثة أنَّ 59% من المؤسسات تجمع معلومات لتطوير استراتيجيات ذكاء صناعي، في حين أنَّ هناك مؤسسات أخرى تمضي قدمًا في تجربة حلول الذكاء الاصطناعي أو اعتمادها لكي تنافس بسرعة وبتكلفة أقل.[1] لكن هناك أيضًا مجازفات تصاحب الشركات التي تستخدم تقنيات رقمية حديثة عبر الإنترنت دون اتخاذ التدابير الأمنية الكافية.

  على سبيل المثال، يمكن لبعض التقنيات الحديثة المتوفرة على الإنترنت أن تعرِّض أنظمة التشغيل للهجمات الإلكترونية على نطاق واسع. أصبح الاختراق "مهنة" غير قانونية منتشرة في أوساط الأشخاص الذين بإمكانهم إعاقة المؤسسات عن الوصول إلى بياناتها إلا إذا دفعت فدية. على الرغم من أنَّ الاختراق ليس حديثًا، إلا أنَّه أصبح أكثر انتشارًا وخطورة إلى درجة أنَّه يهدِّد الأمن القومي. على سبيل المثال، تشير الأدلة إلى أنَّ مخترقين عالميين أثَّروا على عمليات الانتخاب الأمريكية السابقة عبر الإنترنت. ومع ذلك، فإنَّ مستقبل معظم الأعمال التجارية يتطلَّب استخدام بعض التقنيات الرقمية والذكاء الصناعي.

- ظهور تقنيات البلوك تشين (blockchain): إنَّ البلوك تشين ليست تقنية واحدة؛ إنما هي سجل حسابات إلكتروني عام -يشبه قاعدة البيانات العلائقية- يتيح لمستخدمين مختلفين إجراء المعاملات ومن ثمَّ ينشئ سجلًا غير قابل للتغيير لتلك المعاملات، وكل معاملة يُخزَّن معها الوقت الذي أُجريت

فيه وترتبط بالمعاملة التي سبقتها.[2] ستواصل هـذه الاختراعـات التكنولوجيـة تأثيرهـا على كـل عمليـة تجارية تقريبًا بما فيها عملية التوريد والشراء وحتى عمليات الإدارة القانونية. يستخدم القطاع المصــرفي البلوك تشين، إذ أنَّها تزيد من سرعة وأمن ودقة المعاملات.

- نمـوذج الاقتصـاد التشـاركي و نمـوذج القيمـة الاقتصـادية المضـافة اللـذان يسـتخدمان تكنولوجيـا المعلومات لاكتساب ميزة تنافسية. لقد بدأت شركات مثـل شـركة Airbnb وشـركة أوبـر في اسـتخدام نماذج عمل جديدة أدَّت إلى حدوث اضطرابات في مجالات العقارات والفنادق وسيارات الأجرة وغيرها، إذ أزالت مسـتوى الإدارة الوسـطى لزيـادة الكفـاءة ورضـا المسـتخدمين وتقليـل التكـاليف عن طريـق استخدام تقنيات المعلومات ووسائل التواصل الاجتماعي.

هذا التوجه له آثار إيجابيـة وسـلبية على الشـركات، ومن المـرجَّح أنَّ العديـد من الزبـائن يسـتفيدون من ذلك، ومن جهة أخرى فإن الأعمال التجارية ذات نماذج العمل القديمة أو غير الفعَّالة قد فشـلـت فعلًا أو تواجه أوقاتًا عصيبة في التكيُّف مع المُتطلبات العصرية.

- التغيُّرات التي طرأت على عملية التعلُّم: إنَّ اختيار أصحاب المواهب وتـوظيفهم أمـر مهم للمؤسسـات، ولكن هناك أزمة متصاعدة تواجه الجيل الحالي -أصحاب المواهب المسـتقبلية- وهي التزايـد المسـتمر في رسوم الدراسة في مؤسسات التعليم العالي وفي ديون الطلاب إلى جانب تغيُّر طبيعة الوظائف. مع ظهور مصادر التعليم الإلكترونية، فإنَّ عجز الطلاب عن تسديد الرسوم يخلـق أزمـةً وفرصـةً يـف الـوقت نفسه لمؤسسات التعليم العالي التقليدية.

في الوقت الذي لا تزال فيه درجة البكالوريوس من المتطلَّبات الأساسيّة للعديد من الشركات التي تريـد توظيف أصحاب المواهب الممتازة، فإنَّ المصادر التعليمية الإلكترونية مثل أكاديميـة حسـوب وKhan Academy وUdacity وCoursera تكتسب شهرة وشرعية ممَّا مكَّنها من منح الطلاب الذين يواجهـون تحديات مالية فرصًا للحصول على وظائف مخصَّصة للمبتدئين. ومن جهـة أخـرى فـإنَّ الشـركات الـتي تسعى إلى دفع أجور قليلة وتقـديم ظـروف عمـل مرنـة تجـذب الطلاب[3]، ولكنَّ الطلاب ذوي المهـارات العالية والمحترفين قد لا يندرجون تحت هذه الفئة في الوقت الحـالي. لا يـزال مُبهمًـا كيـف سـتتكيف مؤسسات التعليم العالي الخاصة وغير الربحية وحتى الربحية مع المتغيّرات بيئة العمل الخارجية.

- قضايا الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية للشركات والاستدامة: كـانت ومـا تـزال قضـايا الفسـاد والكـذب والاحتيال جُزءًا ظاهرًا وموجـودًا في معظم المؤسسـات والقطّاعـات الحكوميـة والخاصـة، إلّا أن الـوعي العـام الـذي نشـأ عن وسـائل الإعلام الإلكترونيـة ووسـائل التواصـل الاجتمـاعي قـد نبَّـه المسـتهلكين والشركات إلى مخاطر ومساوئ الأنشطة غير القانونيـة وغـير الأخلاقيـة الـتي تقـوم بهـا بعض الشـركات الكبيرة، كما أنَّ المشكلات البيئية الخارجية -التي كان الإنسان أحد أسباب حدوثها- مثل التلـوث والتغيُّـر المنــاخي أجــبر الشــركات على أن تتحمّــل مســؤولية مشــاركتها في هــذه المشــكلات من خلال صناعاتها المختلفة.

توضِّح هذه الأمثلة القليلة التحديات الخارجية الضغوطات المستمرة التي تواجهها الشركات لكي تحافظ على تفوّقها وإبداعها في المجال الذي تعمل فيه، ستساعد النظريات والمفاهيم والمبادئ المبيَّنة في هذا الفصل على فهم عناصر بيئة العمل الخارجية للمؤسسة وعلى معرفة كيفية تنظيم المؤسسات لكي تتمكَّن من البقاء والصمود والتقدّم في القرن الحادي والعشرين.

4.2 بيئة العمل الخارجية للمؤسسة

بيِّن العوامل الخارجية التي تؤثِّر على المؤسسات.

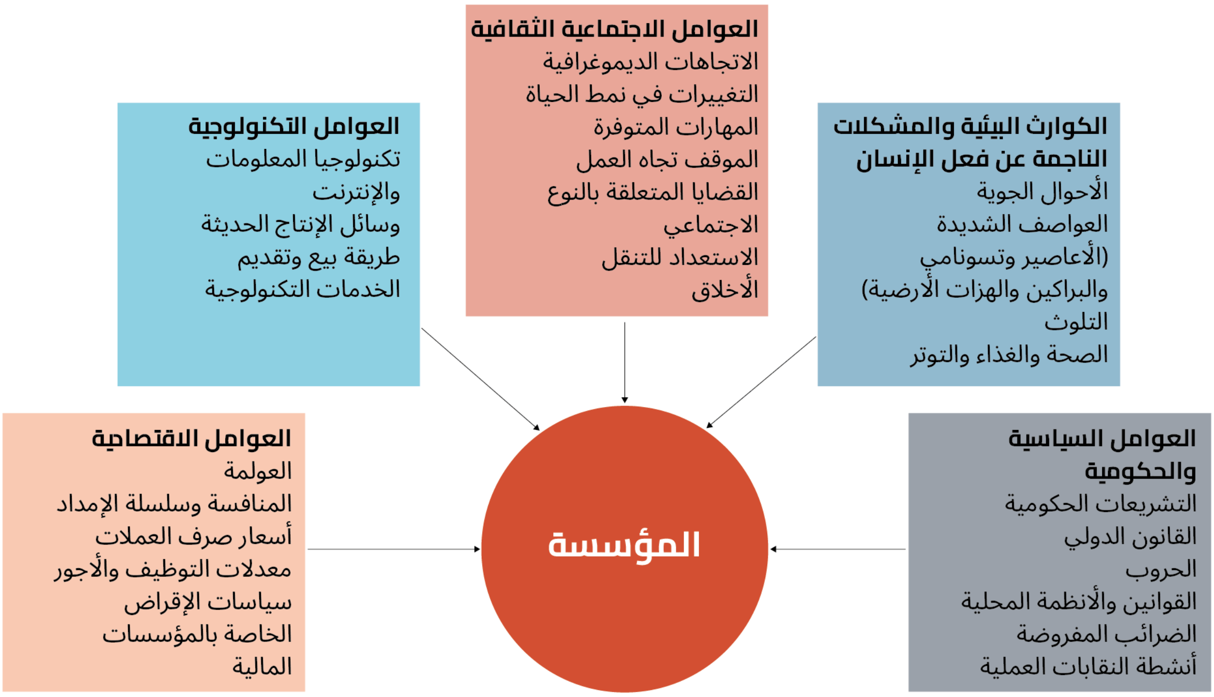
يجب على المؤسسات أن تتكيَّف مع ظروف بيئة العمل الخارجية وتستغلها وتتأقلم معها لكي تنجح وتزدهر. المؤسسات عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يهدفون لخدمة غرض معين من خلال وضع أهداف وخطط وتطبيقها. تعمل المؤسسات ضمن بيئات عمل خارجية مختلفة وتُنظِّم بيئتها الداخلية لاستغلال الفرص ومواكبة المتطلبات الداخلية والخارجية. هناك أنواع مختلفة من المؤسسات وتشمل: المؤسسات غير الربحية، والمؤسسات الربحية، والمؤسسات العامة، والمؤسسات الخاصة، والمؤسسات الحكومية، والمؤسسات التطوعية، والمؤسسات العائلية، والمؤسسات التي تُطرح أسهمها للتداول العام. من الشائع أن يُشار إلى المؤسسات بالأسماء التالية: الشركات أو المنشآت أو الوكالات أو الجمعيات أو الاتحادات.

على الرغم من أنَّ بيئة العمل الخارجية للمؤسسة تتحدَّد بناءً على نوع المؤسسة وحجمها ومجالها وموقعها وغايتها ومهمتها، إلا أن على المؤسسة أن تلبي متطلَّبات تلك البيئة ومواجهة حوادثها غير المتوقعة لكي تستمر وتزدهر. يُسلِّط هذا الفصل الضوء على كيفية تلاؤم المؤسسات مع بيئتها الخارجية وآلية التنظيم الصحيحة في هذه المؤسسات لاستغلال الفرص والتعامل مع تحديات هذه البيئة، وتتضمن النتائج التي ستحصل عليها من خلال قراءتك لهذا الفصل ما يلي:

1. أن تكون قادرًا على تحديد عناصر بيئة العمل الخارجية والداخلية للمؤسسة التي قد تهمك أو تؤثر عليك بصفتك موظفًا أو مساهمًا أو فردًا من العائلة أو مراقبًا.
2. أن تكتسب فهمًا أعمق بخصوص كيفية وضع الاستراتيجيات والأساليب التي ستساعدك (وستساعد مؤسستك) على التكيف مع العناصر والمتطلبات المحيطة (مثل شرائح السوق، والأطراف المعنية، والقضايا السياسية/ الاجتماعية/ الاقتصادية/ التكنولوجية) و التحكم بها.

إنَّ **بيئة العمل الخارجية** للمؤسسة (أو البيئة العامة) مفهوم شامل ينطوي على جميع العوامل الخارجية التي تؤثِّر على عمل المؤسسة والتي يتوجَّب التعامل معها من أجل الحفاظ على سير عملها.[(4)] يوضِّح الشكل التالي العوامل الخارجية الأساسية العامة المؤثِّرة على المؤسسات وتشمل: العوامل الاجتماعية الثقافية، والعوامل التكنولوجية، والعوامل الاقتصادية، والعوامل السياسية والحكومية، والكوارث الطبيعية، والمشكلات الناجمة عن فعل الإنسان التي تؤثِّر على الصناعات والمؤسسات.

على سبيل المثال، تتضمن العوامل الاقتصادية أسعار الصرف والأجور وإحصاءات عن التوظيف والتضخم والركود، كما يتأثَّر كلٌّ من التوظيف والبطالة واستحقاقات الموظفين والعوامل المؤثِّرة على التكاليف التشغيلية والإيرادات والأرباح بالاقتصاد العالمي والقومي والإقليمي والمحلي. ومن العوامل الأخرى التي سنناقشها في فصلنا هذا العوامل الاقتصادية والسياسات الحكومية والحروب الدولية والكوارث الطبيعية والاختراعات التكنولوجية والعوامل الاجتماعية الثقافية. من المهم وضع هذه العوامل في الحسبان عند دراسة المؤسسات لأنَّ معظم التغييرات التي تؤثِّر على المؤسسات تصدر عن واحد أو أكثر من هذه العوامل.



الشكل 17: عوامل بيئة العمل الخارجية

إنَّ العولمة عبارة عن مزيج من العوامل الخارجية التي تسهم في تحديد شكل بيئات العمل الخاصة بالمؤسسات، ويشير مصطلح العولمة إلى وجود اقتصاد عالمي موحَّد، ومن خصائصها التجارة الحرة وتدفق رأس المال وعمليات التواصل وتبادل المعلومات وأسواق العمالة الأجنبية الرخيصة. إنَّ العولمة تُحدّد أسس ومظاهر المُتغيّرات والعوامل الاقتصادية العالمية، وهذه العوامل لا تزال تقدِّم فرصًا وتفرض ضغوطًا على الشركات المحلية والعالمية.

كما أن للعولمة تأثيرات إيجابية على بعض الصناعات والشركات وتأثيرات سلبية على صناعات وشركات أخرى. على سبيل المثال، شركة أمازون مزدهرة نتيجة العولمة، إذ تبيع الشركة منتجات ذات أسعار منخفضة بواسطة علامتها التجارية AmazonBasics، كما أنَّ للشركة مواقع إلكترونية للبيع بالتجزئة مخصَّصة لعدة دول مثل الولايات المتحدة وفرنسا وكندا وألمانيا وغيرها. أمَّا شركتا أوبر و Airbnb، فهما تستخدمان نظام الاقتصاد التشاركي وتعملان على مستوى العالم ولا تزالان مزدهرتان إلى يومنا هذا وتلعبان دورًا مهمًّا في الاقتصاد العالمي الجديد.



الشكل 18: جيف بيزوس - مصدر الصورة: سام تشرشل/ فليكر/ مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

لقد دفعت استراتيجية التجارة الإلكترونية التي تبنَّاها بيزوس شركة أمازون إلى أن تصبح أقوى الشركات الرائدة في مجال تجارة التجزئة، واضطرّت الكثير من شركات تجارة التجزئة التقليدية مثل شركة تويز آر أص إلى الإغلاق، ودفعت آخرين مثل شركة وول مارت وتارجت وسيرز إلى إعادة تقييم بيئة أعمالهم. تستغل شركة أمازون عضوية Prime المدعومة بواسطة مراكز توزيع أرضية، وتصل الإيرادات الناتجة من عضوية Prime إلى حوالي 60% من القيمة الكلية للبضائع المُباعة عبر الموقع.

تتضمن الدول التي استفادت من العولمة عمومًا: اليابان، وكوريا الجنوبية، وتايوان، وماليزيا، وسنغافورة، وهونغ كونغ وتايلاند، والصين. إنَّ أسواق الصين الضخمة وبراعتها الاقتصادية المتنامية كانت ملحوظة على وجه الخصوص، إذ كان إجمالي الناتج المحلي للصين بحوالي 13.2 تريليون دولار في عام 2018، وقد تجاوز مجموع إجمالي الناتج القومي للدول التسعة عشر التي تستخدم اليورو.[5] تسعى الشركات في جميع أنحاء العالم -سواء كانت كبيرة أم صغيرة، وسواء كانت موجودة على الإنترنت أو على أرض الواقع- إلى أن تتمكَّن من البيع في أسواق الصين الواسعة. بالإضافة إلى ذلك، بلغت ديون الولايات المتحدة للصين 1.168 تريليون دولار في مطلع عام 2018.[6] يليها بعدها اليابان في المرتبة الثانية بديونٍ قدرها 1.07 تريليون دولار للصين. قد يؤدّي أي اضطراب سياسي أو اقتصادي مع الصين إلى زيادة التضخم وأسعار الفائدة في اقتصاد الولايات المتحدة، وهذا يمكن أن يؤثِّر سلبًا على الأعمال التجارية في الولايات المتحدة.

4.2.1 العوامل الاقتصادية

"إنَّ التحدي الاستراتيجي في العقد القادم هو أن تشق طريقك في عالم يتحد ويتجزَّأ في الوقت نفسه. لقد سجلت أسواق الأسهم أرقامًا قياسية جديدة ووصلت التقلُّبات الاقتصادية إلى أدنى مستوى، كما حدثت صدمات سياسية غير مسبوقة، ويبدو أنَّ هناك أوضاعًا متناقضة على أرض الواقع."[7] على الرغم من أنَّ البيانات الاقتصادية تشير إلى أنَّ العولمة كان لها تأثير إيجابي على الاقتصاد العالمي، إلَّا أنَّ هناك دراسات أخرى تُظهر جانبًا مظلمًا يبيّن أنَّ ثلثي مجموع الأسر في 25 دولة من الدول المتقدمة اقتصاديًا كانوا يعانون من ركود أو انخفاض في مستويات الدخل بين عامي 2005 و2014. بالإضافة إلى ذلك، شهدت المملكة المتحدة والولايات المتحدة انخفاضًا في الأجور، ولا يزال توزّع الثروة في هذه البلدان في اضمحلال، كما أنَّ ظاهرة عدم المساواة

في الدخل آخذة في الازدياد على نطاق عالمي. سوف نتحدَّث في هذا الفصل أيضًا عن عوامل أخرى تؤثِّر على الاقتصاد العالمي والإقليمي والمحلي.

أ. العوامل التكنولوجية

هي من المؤثِّرات الأخرى واسعة الانتشار التي تؤثِّر على المؤسسات، وتعدُّ جودة المنتجات والخدمات وأسعارها وسرعتها من محدِّدات الميزة التنافسية للمؤسسات في هذا العصر. إنَّ تكنولوجيا المعلومات ووسائل التواصل الاجتماعي التي تعمل بواسطة الإنترنت والتي تستخدمها الشركات التي تتبنَّى نظام الاقتصاد التشاركي مثل شركة Airbnb وشركة أوبر قد أضفت طابعًا ديمقراطيًّا وزادت من حدّة المنافسة مع العديد من المجالات مثل سيارات الأجرة و تأجير الأملاك العقارية والخدمات الفندقية. وأضحت الشركات من مختلف قطاعات الأعمال عاجزةً عن الاستمرار والتطوّر دون استخدام الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي والبرامج المتطورة في مجالات البحث والتطوير والعمليات التشغيلية والتسويق والتمويل والمبيعات، لذلك تعتمد الشركات على التكنولوجيا لكي تتمكَّن من إدارة البيانات الضخمة واستخدامها في كل تلك المجالات.

ب. العوامل السياسية والحكومية

والتي تؤثِّر أيضًا على المؤسسات والقطاعات الصناعية. على سبيل المثال، من الأحداث الأخيرة التي أربكت الاقتصاد العالمي والتي سيكون من المبكِّر جدًّا التنبؤ بنتائجها على المدى البعيد: خروج المملكة المتحدة من الاتحاد الأوروبي، وسياسات الرئيس الأمريكي دونالد ترامب القومية التي ندَّد بها رئيسا تشيلي والأرجنتين(8)، والحروب في الشرق الأوسط، والسياسات المناهضة للتجارة الحرة، ومشاريع إصلاح أنظمة الرعاية الصحية، والهجرة. تزيد كل تلك الأحداث من توتر الشركات وتقلّب ظروف العمل المحيطة باستمرار، وهذا في الواقع يخلق فرصًا لبعض القطاعات، في حين قد يولّد حالةً من عدم الاستقرار في قطاعات أخرى.

4.2.2 العوامل الاجتماعية الثقافية

تتضمن **العوامل الاجتماعية الثقافية** قيم الأجيال المختلفة ومعتقداتهم وتوجّهاتهم وأعرافهم وتقاليدهم وعاداتهم وأنماط حياتهم، ومن الجوانب الاجتماعية الثقافية الأخرى على وجه التحديد: التعليم واللغة والدين والقانون والسياسة والتنظيمات الاجتماعية. على سبيل المثال، عادةً ما يبحث الجيل المسمَّى بجيل الألفية (20-35 عامًا) عن العمل الذي يثير اهتمامهم، كما أنَّ هذا الجيل لديه وعي صحي وحماس للتعلُّم. نظرًا لأنَّ جيل الألفية (millennial) والجيل الذي يليه (Generation Z) بار ع في التكنولوجيا ومعتاد على استخدامها -خاصةً وسائل التواصل الاجتماعي- يتوجَّب على المؤسسات أن تكون جاهزة لتوفير بيئة عمل صحية وممتعة إلى جانب العديد من تجارب العمل والتعلُّم لكي تجذب أصحاب المواهب الجديدة وتحتفظ بهم.

تتضمن الظواهر الاجتماعية الثقافية العامة التي تحدث على مستوى العالم والتي تؤثِّر على المؤسسات أيضًا ما يلي:

- التحرش في مكان العمل ممَّا دفع المؤسسات إلى أن تكون أكثر صراحة بشأن العلاقات بين أصحاب العمل والرؤساء والموظفين.[10]
- القضايا المتعلِّقة بالتنوع في مكان العمل نتيجة الهجرة من العديد من البلدان، إذ يحمل المهاجرون معهم تاريخهم الخاص وثقافاتهم ولغاتهم وغيرها من الخصائص الأخرى.[11]
- ارتفاع معدل فئة الشباب العاطلين عن العمل، ممَّا يجعلهم معتمدين على دخل آبائهم أو من ينوب عنهم.[12]
- على الرغم من أنَّ النساء قد أحرزن تقدمًا في أماكن العمل، إلا أنَّهنَّ ما زلن يمثلن نسبة قليلة ممن يحتلُّون المناصب القيادية العليا في المجالات السياسية والحكومية والأكاديمية وفي القطاع غير الربحي وقطاع الأعمال التجارية.[13]

تؤكِّد دراسة أجرتها شركة ماكنزي على أهميّة وضرورة وجود التنوُّع –الذي يشير إلى زيادة نسبة النساء والاختلافات العرقية والثقافية في قيادة الشركات الكبيرة- وتأثيرها الكبير في ارتفاع الأداء المالي للشركات.[14] تؤثِّر مثل هذه الظواهر والتوجّهات الاجتماعية الثقافية على ثقافة المؤسسات، ولها كذلك أبعاد أخرى مرتبطة بالمواهب البشرية وبتنوُّع القوى العاملة.

4.2.3 الكوارث الطبيعية والمشكلات الناجمة عن فعل الإنسان

تتضمّن الكوارث الطبيعية كلًّا من الأعاصير الشديدة ودرجات الحرارة العالية وزيادة انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، بالإضافة إلى **الكوارث البيئية الناجمة عن فعل الإنسان** مثل أزمات المياه والغذاء وفقدان التنوع البيولوجي وانهيار النظام البيئي والهجرة القسرية واسعة النطاق. كل هذه الكوارث والمشكلات تؤثِّر على المؤسسات، وقد تطرّق تقرير المخاطر العالمية (Global Risks Report) لعام 2018 إلى العديد من المخاطر البيئية التي سيكون لها وقع كبير على مستوى الصناعات والشركات -بل على مستوى القارات والبلدان.

وقد صُنفت تلك المخاطر بأنَّها أعلى من المعدل الطبيعي من حيث احتمالية الحدوث والأثر على مدى 10 سنوات، وقد بيَّن التقرير أنَّ عام 2017 تميّز بحدوث العديد من الأعاصير الشديدة وبدرجات الحرارة العالية وبحدوث أول ارتفاع لانبعاثات ثاني أكسيد الكربون خلال أربع سنوات، بالإضافة إلى أزمات المياه والغذاء وفقدان التنوع البيولوجي وانهيار النظام البيئي والهجرة القسرية واسعة النطاق على سبيل المثال لا الحصر. أشار القائمون على هذه الدراسة أيضًا إلى أنَّ "نحن نفقد التنوّع الطبيعي بشكل متزايد ونواجه معدّلات انقراض كبيرة، والأنظمة الزراعية تعاني من المشكلات، وتلوُّث الهواء والبحار قد أصبح أكثر تهديدًا لصحة الإنسان."[15]

من القضايا البيئية المعاصرة أيضًا ارتفاع منسوب مياه البحار، وتعدُّ الجزر المنخفضة في المحيط الهندي والمحيط الهادئ المناطق الأكثر عرضة للتداعيات السلبية لهذه الظاهرة. على سبيل المثال، تحتوي جمهورية جزر مارشال على أكثر من 1100 جزيرة منخفضة على 29 جزيرة مرجانية تتضمن مئات الآلاف من الأشخاص. تشير التوقعات إلى أنَّ ارتفاع مستويات سطح البحر قد يصل إلى 3 أقدام في جميع أنحاء العالم بحلول عام 2300 أو في وقت أقرب، وقد ذكر أحد التقارير أنَّ مدينة ميامي التي تقع في ولاية فلوريدا في الولايات المتحدة قد تصبح تحت الماء خلال السنوات القادمة.[16]

أجزاء كبيرة من المستنقعات في ولاية لويزيانا قد غُمرت بالمياه، وقد عمدت الولايات المتحدة إلى مقاضاة منتجي النفط والشركات المشابهة بدعوى أنَّ الانبعاثات الناجمة عن الوقود الأحفوري ساهمت في حدوث كوارث طبيعية مثل التغيُّرات المناخي (الاحتباس الحراري). ولقد بدأت فعلًا العديد من الشركات في الولايات المتحدة بتشييد مباني تصمد أمام الفيضانات وارتفاع منسوب المياه المتوقع في المستقبل.

اختبار مدى الفهم

1. حدِّد مكونات بيئات العمل الداخلية والخارجية.
2. ما العوامل الاقتصادية التي تؤثِّر على الشركات؟
3. لماذا ينشأ عن التغيرات الديموغرافية والتطورات التكنولوجية تحديات وفرص جديدة في مجال الأعمال؟

4.3 بيئات العمل الخارجية وقطاعات الأعمال

كيف يمكن تحديد مدى التلاؤم بين البيئات الخارجية وقطاعات الأعمال؟

يراقب قادة المؤسسات وقطاعات الأعمال البيئات المحيطة لتحديد التوجُّهات والمشكلات والفرص والتنبؤ بها وإدارتها. هناك بعض الشركات -مثل شركة أمازون- بإمكانها استشراف التوجُّهات في البيئات المحيطة بها أو حتى فرضها، على خلاف معظم الشركات التي يجب عليها أن تتأقلم مع هذه المُتغيّرات. يمكن أن نحدِّد نوع بيئة العمل الخارجية المحيطة بالمؤسسة عن طريق تحديد مقدار الارتياب والتغيّرات التي من الممكن أن تطرأ والتي ترتبط بعناصرها. يبيِّن الشكل التالي تصوُّر العلماء لمدى ملائمة المؤسسات وقطاعات الأعمال لبيئات العمل المختلفة.

يمثِّل البعد الأول في الشكل التالي "درجة تعقُّد البيئة" والمقصود بها عدد عناصر البيئة مثل المنافسين والمورِّدين والزبائن وتُصنَّف إما بسيطة أو معقَّدة. ويمثِّل البعد الثاني "درجة تغيُّر البيئة" التي تُصنَّف إما ثابتة أو متغيِّرة. من العناصر المهمَّة أيضًا في هذا النموذج مدى توفُّر الموارد المالية التي تدعم نمو المؤسسة.[17] من المؤكَّد أنَّ الظروف غير المتوقَّعة مثل الاضطرابات العالمية والدولية وفترات الركود الاقتصادي وغيرها قد تؤثِّر على قطاعات الأعمال والمؤسسات، ولكن هذا النموذج يعدُّ بمثابة نقطة بداية لفهم مدى التلاؤم بين البيئات وقطاعات الأعمال.



الشكل 19: مقتبس من الدراسة "Characteristics of organizational environments of uncertainty" المنشورة في مجلة "American Science Quarterly"، مجلد 17 (سبتمبر)، ص 313-327؛ ومقتبس من كتاب "Organizational Theory and Design". تأليف: ريتشارد دافت، النسخة 12، ص 151. الناشر: سينجاج ليرنينج، مايسن، أوهايو. 1972

تتكيَّف بعض المؤسسات وقطاعات الأعمال مثل شركات تعبئة المشروبات الغازية وشركات تصنيع حاويات الشحن وتتلاءم مع بيئة العمل الخارجية الثابتة (التي لا تتغيَّر نسبيًا) والبسيطة وذات درجة عدم التأكُّد المنخفضة (معظم عناصر البيئة متشابهة)(17)، وتُسمَّى هذه البيئة بالبيئة البسيطة الثابتة (المربع رقم 1 في الشكل). عادةً ما تزدهر الجامعات وشركات تصنيع الأجهزة المنزلية وشركات الكيماويات وشركات التأمين في البيئة التي تتسِّم بالثبات والتعقيد والتي تتراوح درجة عدم التأكُّد فيها بين الانخفاض والتوسُّط، وتُسمَّى هذه البيئة بالبيئة المعقدَّة الثابتة (المربع رقم 2 في الشكل).

في حين تكون مجالات التجارة الإلكترونية والموسيقى وصناعة الأزياء أكثر فاعلية في البيئة البسيطة التي تتراوح درجة عدم التأكُّد فيها بين التوسُّط والارتفاع، وتُسمَّى هذه البيئة بالبيئة البسيطة غير الثابتة (المربع رقم 3 في الشكل). بينما تكون مجالات الحاسوب والفضاء والطيران والاتصالات أكثر فاعلية في البيئة التي تتسِّم بدرجة عالية من عدم التأكُّد والتي تكون عناصرها معقَّدة وغير ثابتة، وتُسمَّى هذه البيئة بالبيئة المعقدَّة غير الثابتة (المربع رقم 4 في الشكل).

إنَّ الشكل السابق هو نقطة انطلاق لتحليل مدى التلاؤم بين أنواع بيئات العمل الخارجية وقطاعات الأعمال المختلفة، ويجب على المؤسسات أن تتكيَّف مع المتغيّرات أو أن تواجه عواقب وتداعيات عدم التأقلم معها. على سبيل المثال، عانت الكثير من المؤسّسات التعليمية خلال العقد الماضي- والتي كانت تعمل بشكل جيّد وبوتيرة ارتياب وعدم تأكدٍ منخفضة إلى متوسطة (المربع رقم 4 في الشكل)- من متغيّرات كثيرة أضحى معها الارتياب وعدم التأكد متوسّطًا إلى مرتفع، وقد كانت المؤسسات التعليمية الربحية (مثل جامعة فينيكس

الأمريكية) من أكثر المتأثِّرين بالمتغيّرات والتعقيدات التي طرأت على بيئة العمل الخارجية مقارنةً بالمؤسسات التعليمية غير الربحية مثل الجامعات الحكومية وكليات المجتمع والجامعات والكليات غير الربحية الخاصة.

لقد واجهت الجامعات الربحية الأمريكية في فترة رئاسة أوباما مزيدًا من التدقيق والرقابة على الإعلانات المريبة ومعدلات التخرج والقضايا المتعلَّقة بالاعتماد الأكاديمي، وقد أُصدرت دعاوى قضائية في حق العديد من هذه المؤسسات، واضطرت بعض هذه الكليات أن تغلق أبوابها. لكن شهدت فترة رئاسة ترامب تخفيفًا للسيطرة والرقابة الحكومية الشديدة على هذا القطاع.

عمومًا تواجه مؤسسات التعليم العالي في وقتنا الحالي تزايدًا في تعقيد البيئات وتغيُّرها نظرًا لارتفاع معدلات الرسوم الدراسية وزيادة المنافسة من البرامج التعليمية الأقل تكلفة والمتوفرة عبر الإنترنت، وانخفاض معدل التحاق الطلاب بهذه المؤسسات، بالإضافة إلى وجود عدد كبير جدًا من هذه المؤسسات والمنافسة الشديدة فيما بينها. فقد اندمجت العديد من مؤسسات التعليم العالي الخاصة وغير الربحية مع بعضها، وأغلق الكثير منها أبوابها. لقد أصبح التكيُّف مع التغيُّرات الخارجية السريعة والمتزايدة ضرورة ملحَّة لمعظم المؤسسات وقطاعات الأعمال مع اندفاع عجلة الزمن في القرن الحادي والعشرين.

4.3.1 التعقيد التنظيمي

تجدر الإشارة هنا إلى أنَّ التعقيد التنظيمي الخارجي (والداخلي) لا يكون بهذه السهولة في معظم الأحيان. يُعرَّف التعقيد التنظيمي الخارجي بأنَّه: "مقدار التعقيد المستمد من عناصر البيئة التي تعمل فيها المؤسسة مثل الدولة والأسواق والمورِّدين والزبائن والأطراف المعنية، في حين أنَّ التعقيد الداخلي هو مقدار التعقيد في عناصر المؤسسة نفسها مثل المنتجات والتقنيات والموارد البشرية والعمليات والهيكل التنظيمي بشكلٍ عام. بناءً على ذلك، تُشكِّل الجوانب المختلفة تعقيدات داخلية وخارجية."[18]

المعضلة التي يواجهها قادة ومديري المؤسسات في بعض الأحيان هي كيفية التعامل مع التعقيد الخارجي والداخلي. هل ينبغي عليهم تنميته هذه التعقيدات أم عليهم الحد منها؟ تحثُّ بعض الاستراتيجيات على الحد منها على المستوى المحلي وتنميتها على المستوى العالمي -استنادًا إلى حجم المؤسسة ونموذج العمل وطبيعة البيئات المحيطة.

نذكر فيما يلي بعض الأفكار البسيطة التي حددَّها دي توني ودي زان العاملين في المجال التنظيمي لكي تأخذها بعين الاعتبار عندما تتعامل مع بيئات العمل الخارجية ذات مستويات التعقيد المرتفعة بعد أن تكون قد حلَّلت طبيعة التعقيد الخارجي:

1. جمع مجموعة من فرق العمل ذاتية الإدارة أو وحدات العمل المستقلة التي لديها مسؤولية ريادية تجاه المؤسسة. تستخدِم هذه الفرق ذاتية التنظيم طرقًا مبتكَرة للتعامل مع التعقيدات والمُتغيّرات المفاجئة وتحويلها لصالح المؤسسة.

2. وضع قواعد بسيطة لاستخراج القدرات والأفكار الإبداعية والمبتكرة وللحفاظ على بساطة البنية التحتية والعمليات مع ضمان مواكبة ومسايرة النتائج والمخرجات مع التعقيدات الخارجيّة المفاجئة. يمكننا أن نرى مثالًا على ذلك في قواعد شركة ليغو: "(1) هل يحمل المنتج الجديد مظهر الليغو؟ (2) هل الأطفال يحصلون على تجربة تعليمية وترفيهية في آنٍ معًا؟ (3) هل سيوافق الآباء؟ (4) هل المنتج يتمتَّع بمعايير جودة عالية؟ (5) هل يشجِّع على الإبداع؟"[19]
3. إنشاء شبكات مفتوحة داخل المؤسسة وخارجها لتعزيز التعاون والتكامل وتطوير العلامة التجارية وسمعتها.
4. مشاركة القيم والرؤى والاستراتيجيات والعمليات التنظيمية والمعرفة من خلال بناء الثقة ودمج وتعزيز القادة في جميع المستويات.

أبقِ هذه الأفكار في ذهنك أثناء قراءتك لهذا الفصل وفكِّر كيف يمكن أن يُسخِّر القادة والمديرون والموظفون عوامل بيئة العمل الخارجية في مساعدة مؤسّساتهم على استغلال الموارد بطريقة إبداعية وفعَّالة وزيادة قدرتها على المنافسة لكي تصبح أكثر تأثيرًا ونجاحًا.

اختبار مدى الفهم

1. بيِّن أنواع بيئات العمل الخارجية بناءً على درجة تعقُّدها وتغيُّرها.
2. ما المقصود بالتعقيد التنظيمي؟

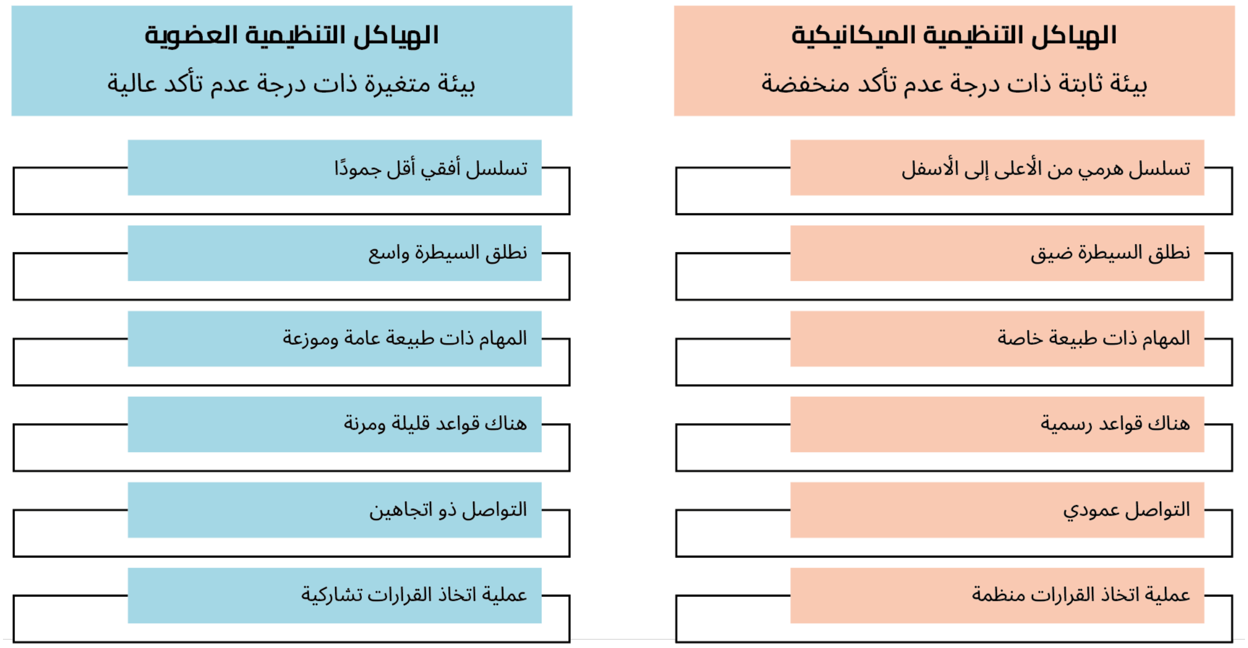
4.4 أنواع الهياكل التنظيمية

بيِّن أنواع الهياكل التنظيمية المختلفة ومواطن القوة والضعف في كل منها.

طُرح السؤال التالي في تقرير نشرته شركة ديلويت عام 2017: "لماذا كانت التصميمات التنظيمية على رأس القائمة باعتبارها التوجُّه الأكثر أهمية في استطلاع Global Human Capital Trends خلال عامين متواليين؟"[20]، وأشار التقرير إلى أنَّ "الإجابة بسيطة: تختلف الطريقة التي تعمل بها المؤسسات ذات الأداء العالي اختلافًا جذريًا عن طريقة عملها قبل عشر سنوات مضت. ومع ذلك لا تزال العديد من المؤسسات الأخرى تعمل وفقًا لنماذج عمل العصر الصناعي التي تعود إلى 100 عام أو أكثر." [21]

صنَّف واضعو النظريات التنظيمية الأوائل الهياكل التنظيمية إلى ميكانيكية أو عضوية[22]، ولا يزال هذا التصنيف العام والواسع للمؤسسات ملائمًا. تناسب الهياكل التنظيمية الميكانيكية (Mechanistic organizational structures) البيئات الثابتة والبسيطة والتي تتراوح درجة عدم التأكُّد فيها بين الانخفاض والتوسُّط ومن خصائصها أنَّها ذات تسلسل هرمي من أعلى إلى أسفل، وتعتمد على قواعد محدَّدة، كما أنَّ السلطة فيها مركزية ورسمية، والمهام محدَّدة بوضوح لكي ينفِّذها المتخصِّصون بها، وعدد

الأشخاص الذين يعملون تحت إمرة الرؤساء والمشرفين مباشرة قليل (أي أنَّ نطاق السيطرة ضيِّق)، ويسود في المؤسسة طابع التقسيمات التخصّصية (أي أن المؤسسة تكون مقسَّمة إلى أقسام مختلفة ولكل قسم مهام مخصَّصة وفقًا لمجال الخبرة). يمثِّل هذا النوع من المؤسسات نموذجًا عن الهياكل التنظيمية التقليدية التي تنشأ في البيئات الثابتة قليلة التعقيد.



الشكل 20: الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية

الهياكل التنظيمية العضوية (Organic organizational structures) لها خصائص معاكسة لخصائص الهياكل التنظيمية الميكانيكية. إنَّ الهياكل التنظيمية العضوية أفقية (بمعنى أنّ القرار فيها لا يُبنى من ذروة الشركة -المدير- كما في النموذج العمودي بل يكون تشاركيًا إلى حدّ ما) وتعمل على نحو أفضل في البيئات المعقَّدة المتغيِّرة، وتكون عمليتا التواصل واتخاذ القرارات فيها تشاركية، كما أنَّها تتيح إنجاز المهام بطرق أكثر انسيابية ومرونة، وعادة ما تكون القواعد فيها أقل. من خصائص هذه الهياكل أيضًا أنَّ المهام فيها تكون ذات طبيعة عامة وموزعة، وأنَّ نطاق السيطرة يكون أوسع (أي أنَّ هناك عدد أكبر من الأشخاص الذين يعملون تحت إمرة المديرين مباشرة).

من الأمثلة على المجالات ذات الهياكل التنظيمية العضوية: التكنولوجيا المتقدمة والحواسيب والفضاء والاتصالات، والتي يجب أن تتعامل مع المتغيّرات السريعة بمرونة ومطاوعة. أصبحت المؤسسات والشركات المعاصرة التي تعمل في بيئات مضطربة سريعة التغيُّر ذات المنافسة العالية تميل إلى تبنِّي الهياكل التنظيمية العضوية كأساس تنظيمي لها. هذا لا يعني أن كل مؤسسة معاصرة بحاجة إلى أن تكون ذات هيكل عضوي، ومن المهم فهم طبيعة التصميمات والهياكل التنظيمية المختلفة لتحديد متى وأين وفي أي الظروف ستكون هناك حاجة إلى تبنّي نوع محدّد من هذا التنظيمات في إدارة الشركة أو على الأقل إدارة جُزءٍ منها. سنناقش في القسم التالي خمسة أنواع مختلفة من الهياكل التنظيمية.

4.4.1 أنواع الهياكل التنظيمية

في سياق المقارنة بين الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية، سوف نستعرض كيف نشأت وتطوّرت بعض الشركات ذات أنواع معينة من الهياكل التنظيمية على مدار الحقب التاريخية الثلاث الماضية. كانت المؤسسات خلال الحقبة الأولى (من منتصف القرن التاسع عشر حتى أواخر السبعينيات من القرن العشرين) ذات طبيعة ميكانيكية وتسلسل هرمي من أعلى إلى أسفل وقائمة بذاتها.[23]

كان التركيز منصبًّا على العمليات التنظيمية الداخلية المتعلِّقة باستقبال المواد الخام وتحويلها إلى منتجات ومن ثمّ عرضها للزبائن .كانت الهياكل التنظيمية الأولى تركِّز على التحكم الهرمي الداخلي والتخصُّصات الوظيفية المنفصلة لكي تتكيَّف مع بيئات العمل الخارجية، كما وزَّعت الهياكل التنظيمية خلال هذه الحقبة الأشخاص إلى أقسام، وحدَّدت طبيعة العلاقات بين الأشخاص والأقسام، ووضعت كذلك أنظمة لتنسيق العمل أفقيًا وعموديًا. كان أول الهياكل التنظيمية التي نشأت هو الهيكل الوظيفي ثمَّ تلاه الهيكل القطاعي ثمَّ الهيكل المصفوفي، وسوف نسوق تفصيل كلٍّ منها فيما بعد.

بدأت الحقبة الزمنية الثانية في الثمانينيات من القرن العشرين وامتدت حتى منتصف التسعينيات. لقد ساهم التغيّر الكبير في طبيعة البيئات والأسواق والتقنيات وتعقّدها في إنهاك الهياكل التنظيمية الميكانيكية، وقد ازدادت الحاجة إلى وجود تصميمات وهياكل تنظيمية عضوية نتيجة دخول اليابان ميدان المنافسة في مجال صناعة السيارات، وتعقُّد المعاملات في القطاع المصرفي وقطاع التأمين والقطاعات الأخرى التي ثمّنت وأكّدت على إرضاء الزبون وتأمين مصلحته وسرعة التعاملات وجودة النتائج.

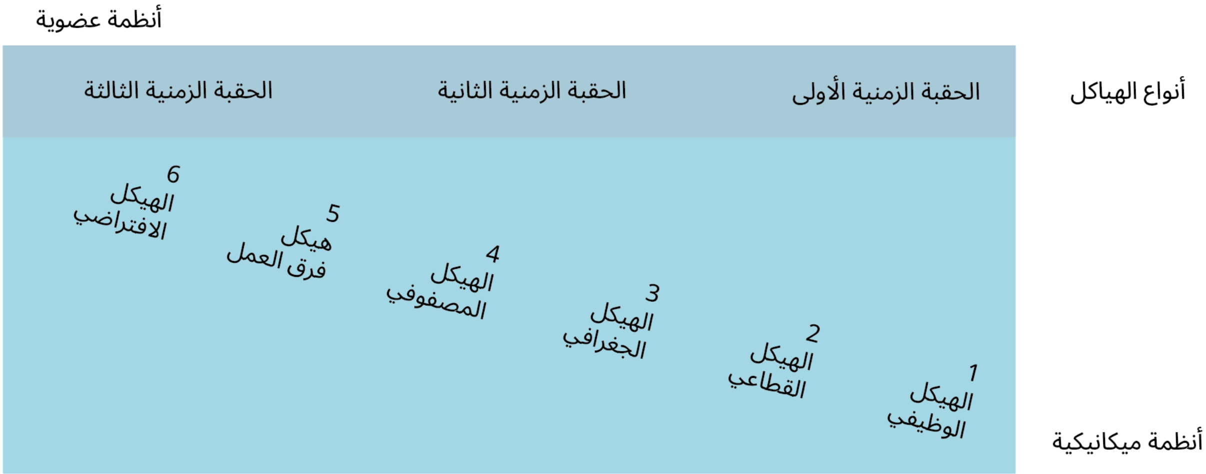
لقد تطلَّبت عمليات الاتصال والتنسيق بين الوحدات التنظيمية الداخلية والزبائن والمورِّدين وغيرهم من أصحاب المصلحة الخارجيين مستويات أعلى من التنظيم والسرعة في معالجة المعلومات، كما أن هذه الفترة تميّزت بظهور الحواسيب الشخصية والشبكات. في الواقع، هذه التطوّرات أفضت إلى ظهور التنظيمات الأفقية التي أكَّدت على إعادة هيكلة عمليات سير العمل التي تربط القدرات التنظيمية بالزبائن والمورِّدين.[24] تعدُّ شركة فورد وشركة زيروكس وشركة لكسمارك وشركة إيستمان كوداك من الأمثلة على أولى الشركات التي تبنَّت التصميم التنظيمي الأفقي الذي اختلف اختلافًا جوهريًّا عن مبدأ التنظيم العمودي القديم وأدَّى إلى ظهور الهياكل المسطحة والهجينة وفِرق العمل متعدِّدة الوظائف.

بدأت الحقبة الزمنية الثالثة من منتصف التسعينيات وما زالت ممتدة إلى عصرنا الحالي. لقد ساهمت العديد من العوامل في نشوء هذه الحقبة وتشمل: ظهور الإنترنت، والمنافسة العالمية خاصة من الصين والهند التي تنخفض فيها تكلفة العمالة، وأتمتة العمليات المرتبطة بسلاسل الإمداد، وإسناد جزء من الأعمال إلى جهات خارجية ذات خبرة لتسريع عمليات الإنتاج وتوصيل المنتجات والخدمات. انتهى زمن انغلاق الشركات على نفسها، إذ لم يعد من الضروري إنتاج كل شيء داخل حدود المؤسسة، خاصةً إذا كانت المؤسسة تخفِّض التكاليف وتُسند جزءًا من الأعمال إلى جهات خارجية من أجل التوفير في التكاليف. نشأت خلال هذه الحقبة

فروع وأنواع أخرى من الهياكل الأفقية والعضوية وتشمل: الهيكل القطاعي والهيكل المصفوفي والهيكل الجغرافي والهيكل القائم على فرق العمل والهيكل الافتراضي.

سنشرح فيما يلي أنواع الهياكل الرئيسية ونبيِّن مزاياها وعيوبها. تجدر الإشارة إلى أنَّه في العديد من الشركات المحليّة والعالمية الكبيرة يُستخدم مزيج من الهياكل التنظيمية المختلفة في الوقت نفسه. لقد صُمِّمت الهياكل التنظيمية لتتلاءم مع بيئات العمل الخارجية، إذ أنَّ الهيكل التنظيمي الملائم سوف يزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها بناء على نوع البيئة التي تعمل فيها هذه المؤسسات.

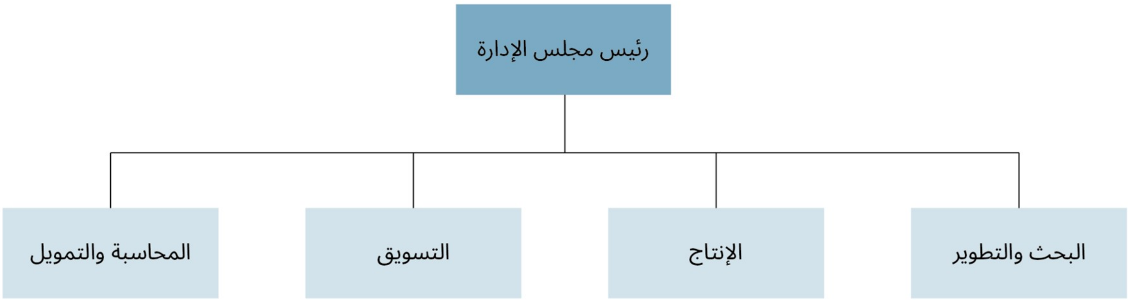
يبيِّن الشكل التالي ظهور وتطوُّر الهياكل التنظيمية المختلفة عبر الزمن.



الشكل 21: تطوُّر الهياكل التنظيمية، مقتبس من كتاب "Organizational Theory and Design" ومن الدراسة "Hitting the Sweet Spot Between Specialization and Integration in Organizational Design"

لاحظ التدرُّج في الشكل السابق، إذ يظهر في البداية النوع الأول من الهياكل التنظيمية وهو الهيكل الوظيفي، ومع زيادة تعقيد بيئات العمل نشأ الهيكل القطاعي والهيكل الجغرافي والهيكل المصفوفي والهيكل القائم على فرق العمل وأخيرًا الهيكل الافتراضي. يظهر هذا التطوُّر في الهياكل التنظيمية على شكل تدرُّج من الهياكل الميكانيكية إلى الهياكل العضوية نظرًا للانتقال من بيئات بسيطة ثابتة إلى بيئات معقَّدة متغيِّرة.[25]

إنَّ **الهيكل الوظيفي** (functional structure) الموضَّح في الشكل التالي من بين أقدم الهياكل التنظيمية وأكثرها استخدامًا. يُقسِّم هذا الهيكل المؤسسة إلى أقسام متعدّدة وفقًا لمجالات الاختصاص مثل قسم البحث والتطوير وقسم الإنتاج وقسم المحاسبة وقسم الموارد البشرية. يُشار إلى التنظيمات الوظيفية بأنَّها هياكل هرمية لأنَّها خاضعة لنظام تحكُّم ذو تسلسل هرمي من أعلى إلى أسفل. تستخدم الشركات الصغيرة والناشئة والمؤسسات التي تعمل في بيئات بسيطة ثابتة هذا الهيكل، كما تستخدمه العديد من المؤسسات الحكومية الكبيرة والعديد من القطاعات في الشركات الكبيرة لمهام معيَّنة.



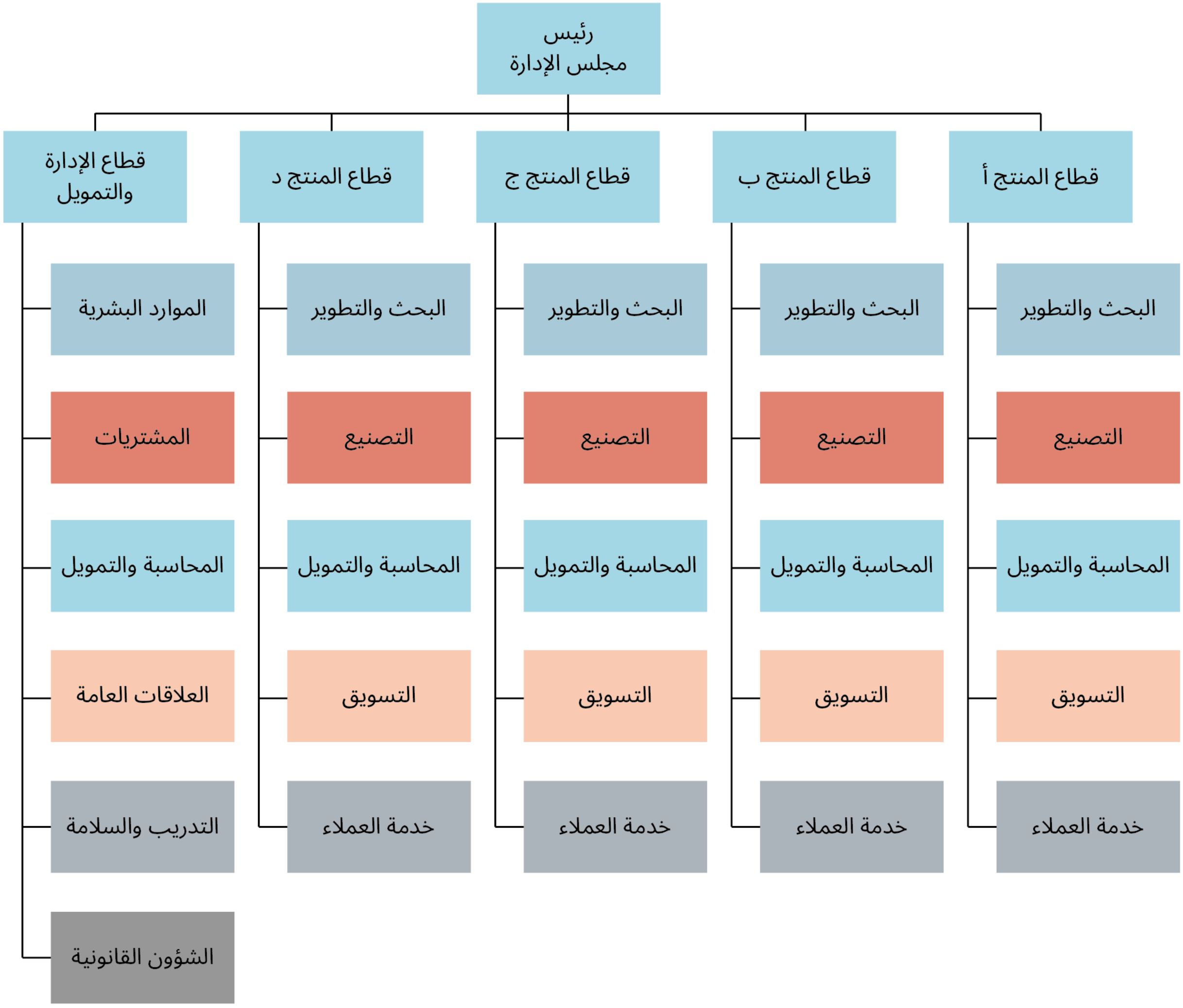
الشكل 22: الهيكل الوظيفي

يمتاز الهيكل الوظيفي بتوفير درجة كبيرة من التخصُّص، كما أنَّ عملية تقديم التقارير من خلاله بسيطة ومباشرة بين الأقسام، ويسمح هذا الهيكل بوفورات الحجم (انخفاض تكلفة الوحدة المنتجة خلال زيادة كمية الإنتاج)، وليس من الصعب توسيع نطاق العمل مع توسّع أعمال المؤسسة وازدياد حجمها. في المقابل، تتضمن سلبيات الهيكل الوظيفي انعزال الأقسام عن بعضها بعضًا لأنَّها تميل إلى الانغلاق وعدم التواصل مع الأقسام الأخرى. من السلبيات أيضًا بطء عملية اتخاذ القرارات وضعف التنسيق بين الأقسام المختلفة، والتنافس على السلطة والموارد.

يوضِّح الشكل التالي **الهيكل القطاعي** (divisional structure). تتجمَّع في هذا الهيكل العديد من الأقسام الوظيفية تحت قطاع معيَّن ويرأسها شخص محدَّد، ويحتوي كل قطاع على فرق عمل خاصة بالتسويق والمبيعات والمحاسبة والتصنيع والإنتاج. يمكن تقسيم قطاعات هذا الهيكل بناءً على المنتجات أو الخدمات المقدَّمة أو الأسواق المستهدفة أو المناطق الجغرافية أو أي عامل آخر مرتبط بعمل الشركة. يُعدُّ التقسيم بناءً على الأسواق المستهدفة مثاليًا للمؤسسات التي لديها منتجات أو خدمات خاصة بقطاعات سوق معيَّنة ويكون فعَّالًا بوجه خاص إذا كان لدى المؤسسة معرفة متقدّمة وخبرات متراكمة في هذه القطاعات.

تتضمن مزايا الهيكل القطاعي ما يلي:

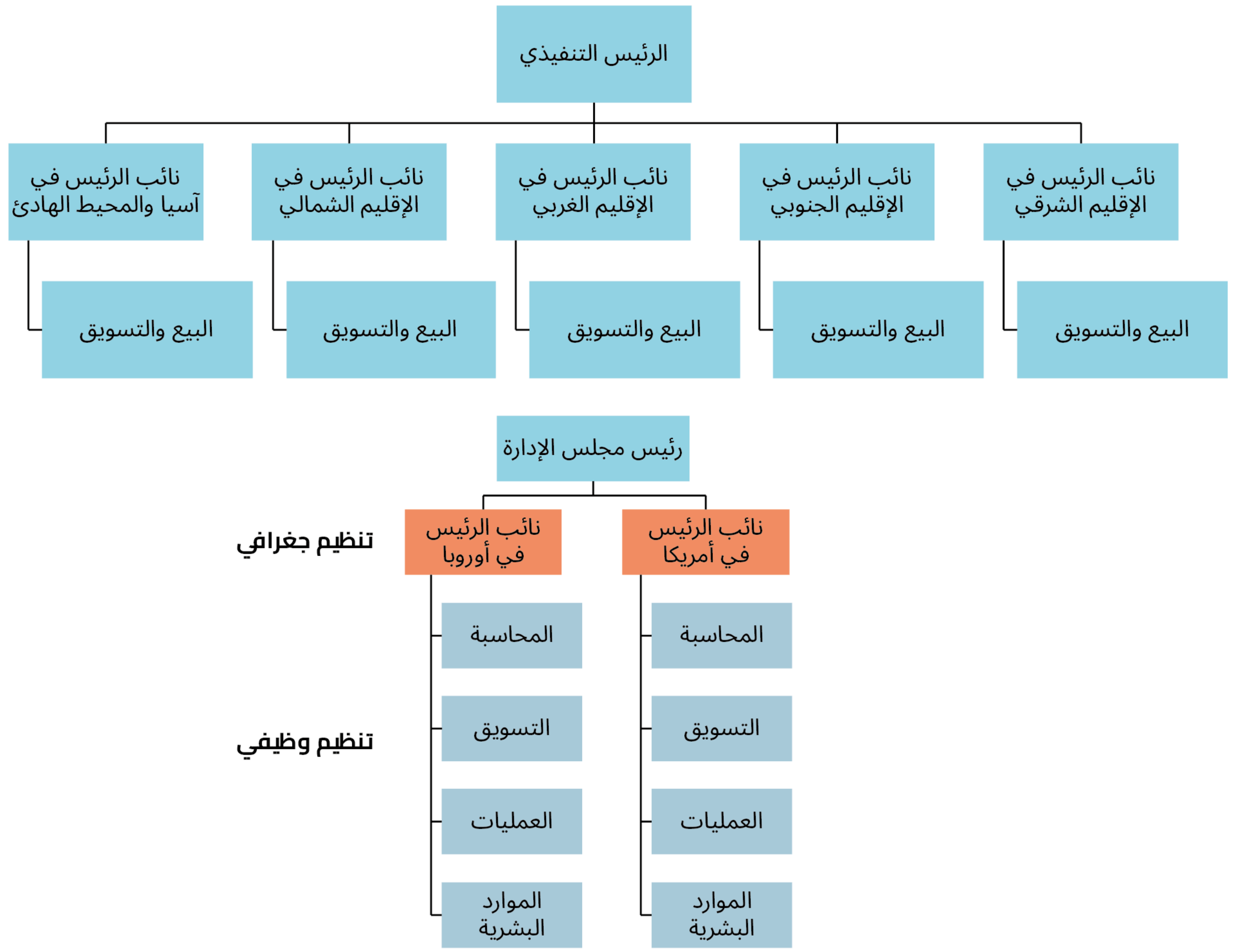
1. كل قطاع يمكنه التركيز على الأعمال والميزانية التي يديرها.
2. الجميع يمكنهم معرفة مسؤولياتهم والمهام المتوقَّع منهم القيام بها بسهولة.
3. التواصل مع الزبائن وتقديم الخدمات لهم يمكن أن يكون أسرع.
4. التنسيق بين المجموعات داخل القطاعات أسهل.
5. هذا الهيكل مفيد للشركات الكبيرة لأنَّ عملية اتخاذ القرارات اللامركزية تعني أنَّ الإدارة العامة لا يتوجَّب عليها إدارة كل كبيرة وصغيرة في جميع القطاعات.



الشكل 23: الهيكل القطاعي

أمَّا السلبيات المرتبطة بالهيكل القطاعي فهي أنَّ القطاعات يمكن أن تكون معزولة عن بعضها، وأنَّ الأنظمة المختلفة مثل المحاسبة والتمويـل والمبيعـات والتسـويق والتقنيـات وغيرهـا قـد تعـاني من ضـعف التواصـل والتنسيق فيما يتعلَّق برسالة المؤسسـة وتوجُّهاتهـا وقيمهـا، كمـا أنَّ هنـاك احتماليـة لحـدوث عـدم توافـق بين الأنظمة (مثل اختلاف أسلوب المحاسبة في القطاعات المختلفة مثل قطّاع المحاسبة وقطـاع التسـويق وقطـاع التكنولوجيا...الخ) ممَّا يضع ضغوطًا وعوائق أمام الأهداف والغايات الاستراتيجية للشركة.

يعدُّ **الهيكل الجغرافي** (geographic structure) من الهياكل التنظيمية الأخرى التي تهدف إلى الانتقال من آليّة التنظيم الميكانيكي إلى التنظيم العضوي من أجل تقديم المنتجات والخدمات الملائمة وتلبيـة حاجـات الزبائن بسرعة أكبر. تُحدَّدُ التقسيمات في هذا الهيكل بناءً على أماكن تواجد الزبائن الذين تقدِّم الشـركة خـدماتها لهم. لقد نشأ الهيكل الجغرافي نظرًا لاتّساع رقعة الشـركات محليًّا وإقليميًّا وحـتى عالميًّا، ويعـدُّ امتـدادًا وتطـوّرًا للهيكل القطاعي.



الشكل 24: الهيكل الجغرافي

يمنح التنظيم على أساس جغرافي كل وحدة جغرافية القدرة على فهم المنتجات والخدمات ودراستها وتصميمها بالاستعانة بالمعرفة المتعلِّقة باحتياجات الزبائن وأذواقهم واختلافاتهم الثقافية في كل منطقة جغرافية. تشبه مزايا وعيوب الهيكل الجغرافي تلك الخاصة بالهيكل القطاعي. إنَّ الجانب السلبي الرئيسي في الهيكل التنظيمي الجغرافي هو أنَّه من السهل أن تُصبح عملية اتخاذ القرارات لا مركزية نظرًا لأنِّ القطاعات الجغرافية (التي قد تبعد مئات أو آلاف الأميال عن مقر الشركة) غالبًا ما تتمتع بقدر كبير من الاستقلالية، لذلك ينبغي على الإدارة العامة أن تحرص على التحكّم والتنسيق الفعَّال بين قطّاعاتها أو وحداتها الجغرافيّة المستقلّة.

في الصورة التالية مبنى شركة IBM في الصين. اختارت شركة IBM الهيكل الجغرافي الذي كان الهدف منه أن يبتعد التصميم التنظيمي عن الميكانيكية وأن يصبح أكثر عضوية من أجل تقديم المنتجات والخدمات الملائمة للزبائن بسرعة أكبر. تُحدَّد التقسيمات في هذا الهيكل بناءً على أماكن تواجد الزبائن الذين تقدِّم الشركة خدماتها لهم. لقد نشأ الهيكل الجغرافي نظرًا لأنَّ الشركات أصبحت أكثر عالمية، ويعدُّ امتدادًا للهيكل القطاعي.



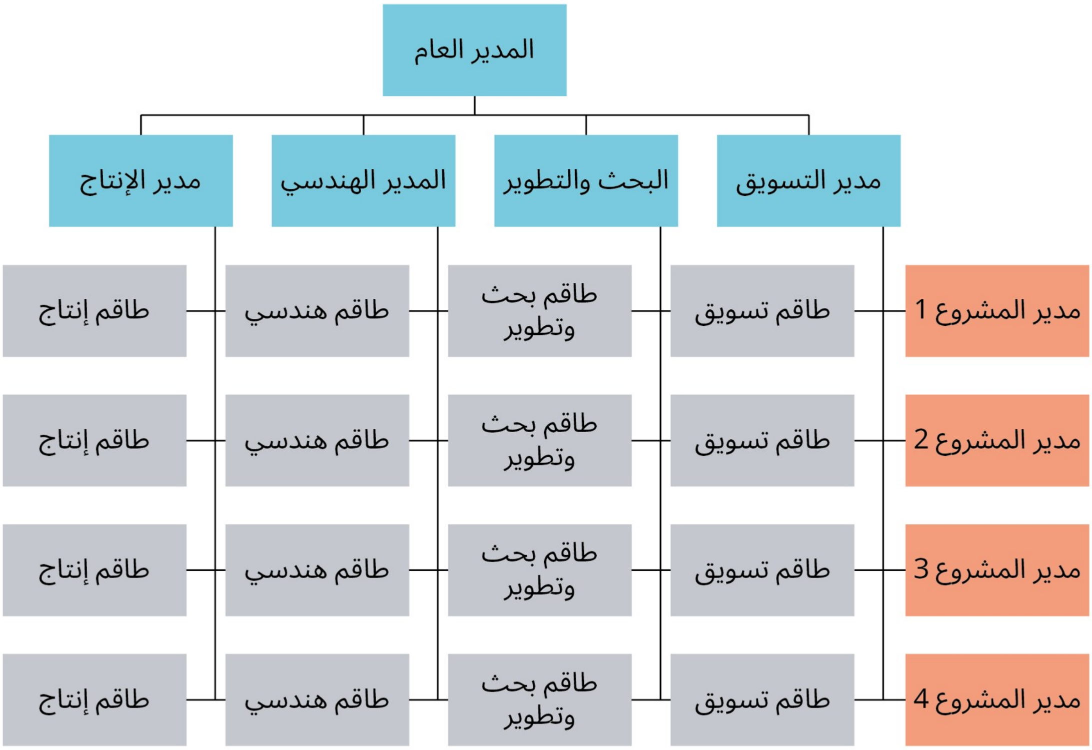
الشكل 25: مبنى شركة IBM في الصين - مصدر الصورة: حساب Cory Denton / فليكر

مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

يقترب **الهيكل المصفوفي** (matrix structure) الموضَّح في الشكل التالي أكثر من التنظيمات العضوية استجابةً لحالة عدم التأكُّد والتعقيد والمُتغيُّرات المتسارعة في بيئات العمل الخارجية. لقد نشأ الهيكل المصفوفي في الواقع في ستينيات القرن العشرين عندما تعاقدت شركات الطيران الأمريكية مع الحكومة، إذ كان على هذه الشركات وضع رسوم بيانية تبيِّن هيكلية فريق إدارة المشروع الذي سيُنفِّذ العقد ويبيِّن كيفية ارتباط هذا الفريق بالهيكل الإداري العام للمؤسسة. بناءً على ذلك، كان يتوجَّب على الموظفين تقديم التقارير إلى جهتين في الوقت نفسه: الحكومة وشركة الطيران.[26] أصبحت الشركات وقطاعات الأعمال الأخرى منذ ذلك الحين تتبنَّى هذا الهيكل المصفوفي وتستخدمه لأنَّه يوفِّر المرونة ويساعد على تكامل عملية اتخاذ القرارات، سيّما في الشركات ذات التنظيمات الوظيفية.

يدمج التنظيم المصفوفي بين الهياكل التنظيمية العمودية والأفقية بواسطة فِرق العمل. تقوم سلسلة القيادة في الهيكل الرأسي برئاسة الموظفين الذين يعملون في فِرق تشمل مجالات وظيفية مختلفة، وهذا يؤدِّي إلى التنسيق الأفقي بينها بهدف إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف في المدة المحدَّدة. في الواقع، إنَّ الهيكل المصفوفي هو الذي أدَّى إلى استحداث الهيكل القائم على فرق العمل الذي يُسرِّع من عملية مشاركة المعلومات ويُسهم في التنسيق والتكامل بين المؤسسات الرسمية والمشاريع الهادفة إلى الربح.

هناك بُعدان للسلطة في هذا الهيكل كما هو موضَّح في الشكل التالي، إذ يخضع الموظفون لرئاسة مدير القسم الوظيفي ورئاسة مدير الفريق الذي يعمل على المشروع أو المنتج في الوقت نفسه. أحد عيوب الهيكل المصفوفي هو حالة الحيرة والصراع التي يعاني منها الموظفون نظرًا لوقوعهم تحت رئاسة مديرين، إذ يحتاج الموظفون (بالإضافة إلى المديرين وقادة المشاريع) إلى امتلاك مهارات التواصل الجيّد ومهارات إدارة النزاعات والمهارات السياسية حتى يتمكَّنوا من العمل بفعالية في المؤسسة.



الشكل 26: الهيكل المصفوفي

هناك أنواع مختلفة من هياكل المصفوفة، والتي تُستخدم في بيئات العمل الأكثر تعقيدًا.[27] على سبيل المثال، هناك **الفرق المصفوفية تبادليّة الوظائف** والتي يرسل فيها الموظفون الذين يعملون في بنية تنظيمية معينة (التسويق مثلًا) تقريرًا عن سير العمل إلى رئيس بُنية أخرى (الإنتاج مثلًا) على الرغم من أنه ليس مشرفهم أو رئيسهم الرسمي. هناك أيضًا **الفرق المصفوفية الوظيفية** والتي ينسِّق فيها الموظفون الذين يعملون في فريق واحد (فريق المشروع رقم 1 مثلًا) مع فريق داخلي آخر (فريق المشروع رقم 2 مثلًا) بنفس مجال التخصص (التسويق على سبيل المثال) وقد يعملون أيضًا مع فِرق أخرى بمجال آخر (مثل فِرق الإنتاج) من أجل وضع وتحقيق هدف مشترك قصير المدى.

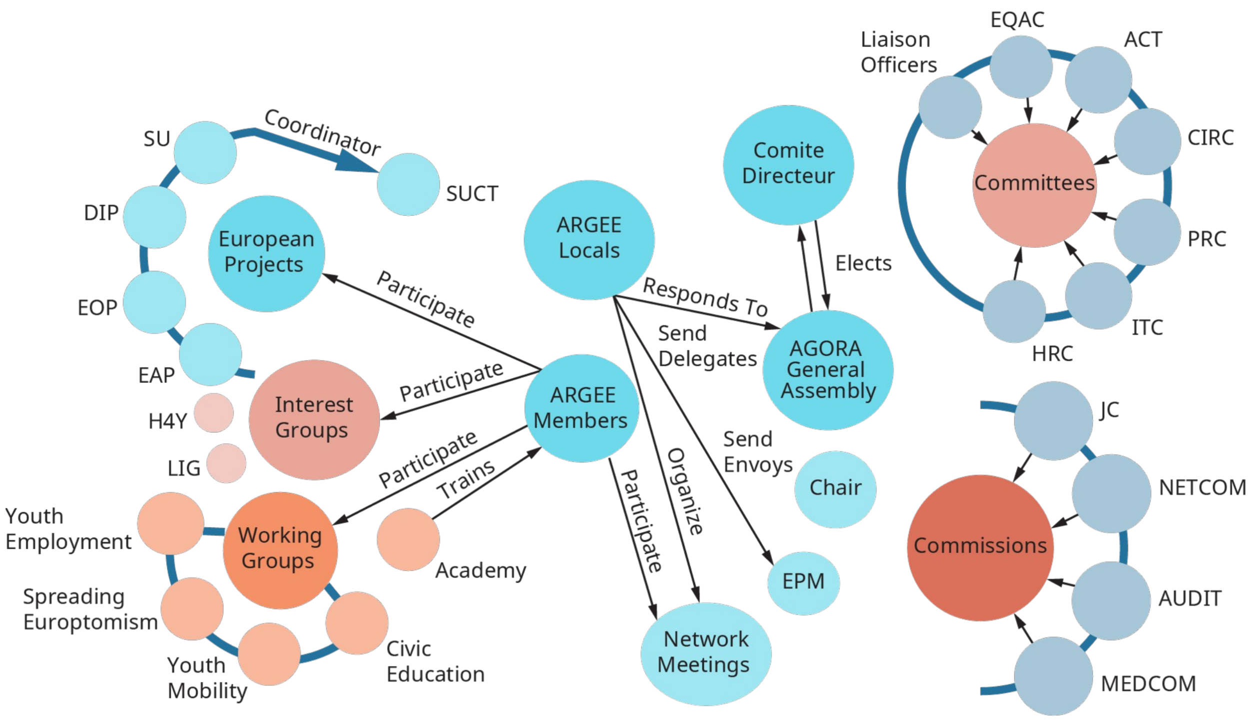
هناك أيضًا **الفرق المصفوفية العالمية** التي تتكوَّن من موظفين من مناطق وبلدان وثقافات مختلفة يجتمعون لتحقيق هدف قصير المدى مرتبط بمشروع أو زبون معيَّن. تُعدُّ أنواع الفِرق المصفوفية التي ذكرناها من البنُى الأساسية والتي تتطور وتنمو باستمرار في المؤسّسات ذات التنظيمات الأفقية التي تتجاوز المناطق الجغرافية والزمنية والمهارات وهياكل السلطة التقليدية لتلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن والشركات.

يجب على أعضاء المؤسسة في الهيكل المصفوفي أن يتعلَّموا كيف يتعاونون مع زملائهم عبر المسافات والثقافات والحواجز الأخرى. غالبًا ما يعاني أعضاء الفريق في الهيكل المصفوفي من مشكلة انقسام الولاء بين قائد الفريق الذي يعملون فيه والرئيس الوظيفي لهم، وفي هذه الحالة يكون لديهم أهداف خاصة بالفريق وأهداف وظيفية تتنافس من أجل الحصول على وقتهم واهتمامهم، كما أنَّ لديهم عدة رؤساء وغالبًا ما يعملون في أكثر من فريق في الوقت نفسه.

بالنسبة لبعض أعضاء الفريق، قد تكون تلك المرة الأولى التي يكونون فيها مسؤولين عن نتائج تتعدَّى تحقيق أهدافهم الوظيفية التي وُظّفوا لأجلها فقط. يستمتع بعض الأفراد بهذه المساحة والمسؤولية الزائدة اللتين يوفِّرهما الهيكل المصفوفي، في حين يشعر آخرون بثقل المسؤولية وأنَّ الأمور خارج نطاق سيطرتهم وقدرتهم. ينبغي على الأفراد أن يقلِّلوا من تركيزهم على الهيكلية ويزيدوا من تركيزهم على السلوكيات لكي يتمكَّنوا من النجاح في هذه الأنواع من الهياكل التنظيمية الأفقية.[28]

هيكل **فِرق العمل المتشابكة** (Networked team structures) هو نوع آخر من أنواع التنظيمات الأفقية، وهذه الفِرق أقل رسمية وأكثر مرونة من فرق العمل في الهيكل المصفوفي. للشبكات خاصيّتان بارزتان هما: التجمُّع وطول المسار. يشير التجمُّع (clustering) إلى درجة احتواء الشبكة على مجموعات متماسكة من النقاط داخل الشبكة نفسها، في حين أنَّ طول المسار هو مقدار المسافة التي تُقاس بمتوسط عدد الروابط التي تربط أي نقطتين داخل الشبكة.[29]

يتشكّل هيكل فِرق العمل المتشابكة تلقائيًا بعد تعيين الفِرق لإنجاز مهمّة معيّنة، فمثلًا قد يحتاج أعضاء الفريق مساعدة أفرادٍ من مجموعات أخرى يتعاونون معهم لتحقيق الرؤية أوالرسالة أولحل المشكلات أو استغلال الفرص التي تصادفهم، فهذا التعاون الذي ينشأ بين هذه الفِرق ذات الأصول التنظيمية المختلفة تشكّل بمجملها تنظيمًا متشابكًا، وذلك طبعًا في حال لم تمانع أو تعيق المؤسسات أو القادة هذا التعاون.



الشكل 27: هيكل فِرق العمل المتشابكة

ليس هناك تصوُّر نموذجي لهيكل فِرق العمل المتشابكة، إذ تحدِّد الشركات المختلفة شكل فِرق العمل بصورة مبدئية من أجل حل المشكلات والعثور على الفرص واكتشاف الموارد اللازمة. بمعنى آخر، إنَّ التنظيم المتشابك (أو التشابكي) هو جُزء من المؤسسة ولكنَّه يقوم على ظهور ارتباطات (تشابكات) غير رسمية بين فِرق المؤسسة نفسها لإنجاز هدف معين قد يكون من الصعب تحقيقه في حالة التنظيم الرسمي للمؤسسة (مثلًا قد

يحتاج فريق التسويق مساعدة فريق الإنتاج في مهمّة تسويقية معيّنة خاصّة به، فنشوء هـذا التشـابك المـؤقت بين هذين الفريقين يُدعى تنظيمًا تشـابكيًّا غـير وظيفي أو غـير رسـمي)، ويـدلُّ ذلـك على أنَّ الهيكـل التنظيمي التشابكي يركِّز على العلاقات والشبكات وفِرق العمل والمجموعات والمجتمعات بدلًا من التركـيز على التسلسـل الإداري.[30] يمثِّل الشكل السابق رسمًا توضيحيًا مقترحًا لهذا الهيكل.

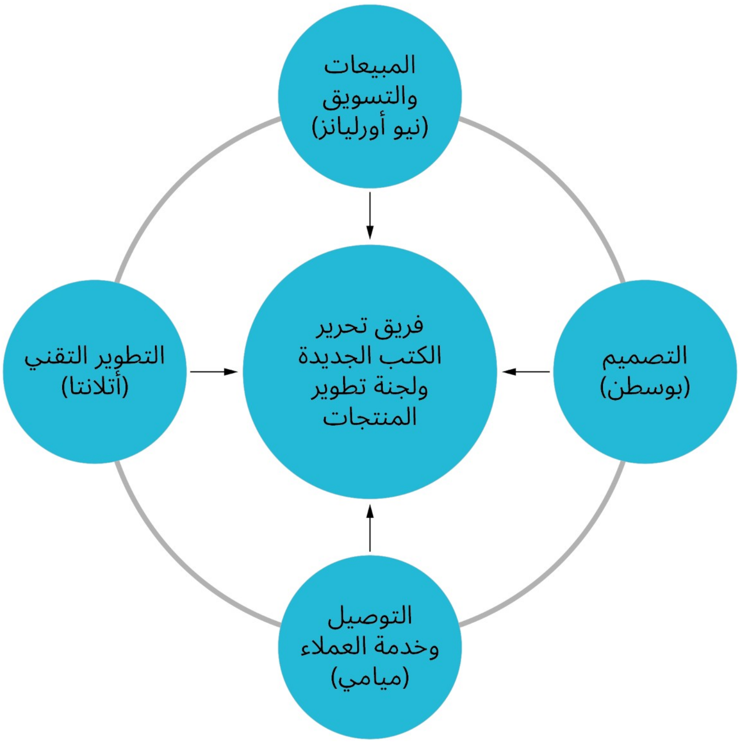
أشار اسـتطلاع Global Human Capital Trends لعـام 2017 إلى أنَّ المؤسسـات لا تـزال تتحـوَّل من الهياكل الرأسية إلى الهياكل العضـوية، وأنَّـه يجـري تطويـع التنظيمـات القائمـة على الشـبكات لتلائم الشـركات الكبيرة التي تتطلَّب نطاق وصول أكبر وردودًا أسر ع على الزبائن. تـبيِّن الدراسـات أنَّ الـوقت الـذي نمضـيه مـع أشخاص قريبين من مكاتبنا أكبر بعشرة أضعاف من الوقت الذي نمضيه مع الأشخاص الذين يبعـدون عنـا أكـثر من 50 مترًا. إنَّ مستقبل المؤسسات سيكون ضمن إطار شبكات مترابطة من فِرق العمل.[31]

إنَّ مزايا هيكل فِرق العمل المتشابكة مشابهة لمزايا التنظيمات العضوية الأفقية والمصفوفية التي ذكرناهـا سابقًا، في حين أنَّ نقاط ضعف هذا الهيكل تتضمن ما يلي:

- الحاجة إلى إنشاء خطوط اتصال واضحة لإسناد مهام المشروع للموظفين وإعلامهم بالمواعيد النهائية.
- ضرورة الاعتماد على التكنولوجيا خاصةً اتصالات الإنترنت وخطوط الهاتف، إذ قد تحـدث تـأخيرات في عملية الاتصال نتيجة تعطُّل الحواسـيب وأخطـاء الشـبكة ومشـكلاتها، بالإضـافة إلى أنَّـه قـد يكـون من الصعب مشاركة المعلومات الإلكترونية خارج حدود الدولة.
- قد يؤدِّي عدم وجود مكان مركزي على أرض الواقع يعمل فيه جميع المـوظفين أو يلتقـون فيـه من حين لآخر لإجراء الاجتماعات ومراجعة النتائج إلى حدوث الأخطـاء واضـطراب العلاقـات وتنـاقص الإنجـازات التي يتم تسليمها في الموعد المحدَّد.[32]

لقد نشأ **الهيكل الافتراضي** (virtual structure) في التسعينيات من القرن العشـرين اسـتجابةً للحاجـة إلى المزيد من المرونة، والمهام الـتي تتطلَّب حلـولًا مباشـرة، وتقليـل القيـود الجغرافيـة، وسـهولة الوصـول إلى الخبرات المنتشرة حول العالم.[33] يعتمد الهيكل الافتراضي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهو موضَّـح في الشكل التالي.

يختلف هذا الهيكل التنظيمي عن هيكل فِرق العمل المتشابكة في أنَّ المقر الرئيسي قد يكون المقر الثابت الوحيد للمؤسسة. عدا ذلك؛ فإنَّ المؤسسات التي تتبنى هيكل التنظيم الافتراضي ليس لهـا حـدود. من الأمثلـة على الشركات التي تستخدم هذا الهيكل: شركة أوبر، وشركة Airbnb، وشركة ريبوك، وشركة نايك، وشـركة بومـا، وشركة ديل. تستخدم المؤسسات أشكال مختلفـة من الهياكـل الافتراضـية لمراكـز الاتصـال وغيرهـا من المهـام والمناصب والمشاريع التي تُنفَّذ بالاستعانة بمصادر خارجية.



الشكل 28: الهيكل الافتراضي

يختلف هذا الهيكل التنظيمي عن هيكل فِرق العمل المتشابكة في أنَّ المقر الرئيسي قد يكون المقر الثابت الوحيد للمؤسسة. عدا ذلك؛ فإنَّ المؤسسات التي تتبنى هيكل التنظيم الافتراضي ليس لها حدود. من الأمثلة على الشركات التي تستخدم هذا الهيكل: شركة أوبر، وشركة Airbnb، وشركة ريبوك، وشركة نايك، وشركة بوما، وشركة ديل. تستخدم المؤسسات أشكال مختلفة من الهياكل الافتراضية لمراكز الاتصال وغيرها من المهام والمناصب والمشاريع التي تُنفَّذ بالاستعانة بمصادر خارجية.

تتضمن مزايا الهياكل التنظيمية الافتراضية: التوفير في التكاليف، وسرعة الرد على العملاء، والوصول لقوى عاملة متنوعة لا تتقيَّد بنظام العمل لثماني ساعات، وتقليل التأثيرات الضارَّة بالبيئة. على سبيل المثال، منعت سياسات العمل عن بعد الخاصة بشركة ديل وشركة أتنا للرعاية الصحية وشركة زيروكس انبعاث 95,294 طن متري من الغازات الدفيئة في العام الماضي وهو يعادل إيقاف 20,000 مركبة ركَّاب عن العمل.[34] في المقابل، تتضمن سلبيات هذا الهيكل: العزلة الاجتماعية للموظفين الذين يعملون عبر الإنترنت، واحتمالية ضعف الثقة بين الموظفين والشركة وبين الموظفين أنفسهم عندما تكون عمليات التواصل محدودة، وقلة التعاون بين الموظفين ومسؤولي المؤسسة نظرًا لقلة التفاعل الاجتماعي فيما بينهم.



الشكل 29: الشركات التي تتبنَّى نظام الاقتصاد التشاركي مثل شركة Airbnb وشركة أوبر قد زادت المنافسة

مصدر الصورة: Grid Engine/ فليكر/ مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

إنَّ تكنولوجيا المعلومات ووسائل التواصل الاجتماعي التي تعمل بواسطة الإنترنت والتي تستخدمها الشركات التي تتبنَّى نظام الاقتصاد التشاركي مثل شركة Airbnb وشركة أوبر قد زادت المنافسة وجعلتها ذات طابع ديمقراطي في العديد من المجالات مثل سيارات الأجرة و تأجير الأملاك العقارية والخدمات الفندقية.

سنتحدث في القسم التالي من هذا الفصل عن الأبعاد الداخلية المكِّملة لهيكل المؤسسة والتي تتأثَّر ببيئة العمل الخارجية وتؤثِّر عليها.

اختبار مدى الفهم

1. لماذا هناك بعدان للسلطة في الهيكل المصفوفي؟
2. كيف يزيد الهيكل المصفوفي من الصراع على السلطة أو يقلِّل من المساءلة؟
3. ما هي مزايا وعيوب الهيكل الافتراضي؟

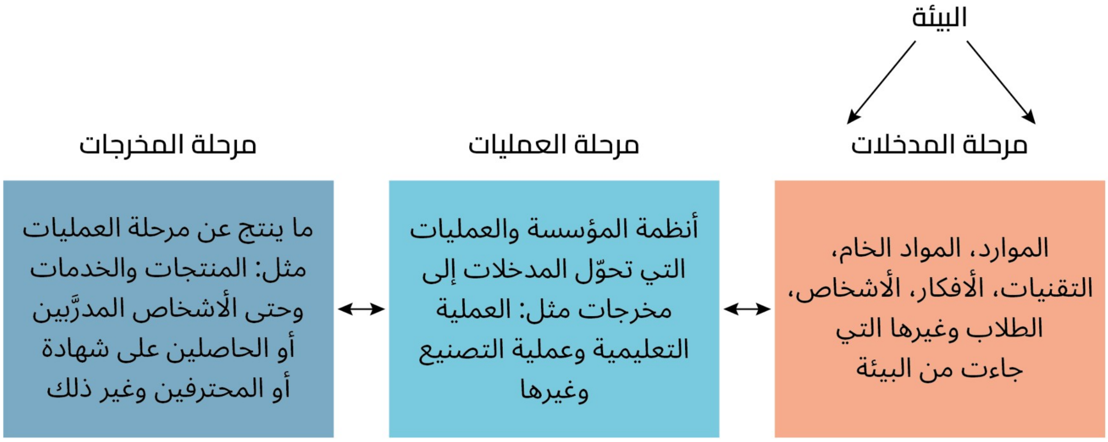
4.5 التنظيم الداخلي للمؤسسة وبيئات العمل الخارجية

كيف تنظِّم المؤسسة بيئتها الداخلية لكي تستطيع مواجهة تهديدات السوق الخارجية واقتناص الفرص؟

سنتعرَّف إلى نظرية الأنظمة المفتوحة التي وضعها دانيال كاتز وروبرت خان [35] ولودفيج فون بيرتالانفي[36] كمرحلة أولية لفهم كيف تتفاعل التنظيمات الداخلية للمؤسسات مع بيئات العمل الخارجية.

يوضِّح الشكل التالي كيف أنَّ هذه النظرية تنظر إلى المؤسسات باعتبارها أنظمة مفتوحة تستقبل خلال "مرحلة المدخلات" الموارد من البيئة بعدة أشكال بناءً على طبيعة المؤسسة ومجال عملها. من الأمثلة على هذه الموارد والمدخلات: المعلومات والمواد الخام وحتى الطلاب الملتحقين بالجامعة. تعالج الأنظمة الداخلية

للمؤسسة المدخلات وتحوّلها إلى صورة أخرى خلال "مرحلة العمليات" ثمَّ تنقلها إلى البيئة الخارجية خلال "مرحلة المخرجات" على هيئة منتجات أو خدمات أو خريجِّين أو غيرها.



الشكل 30: نموذج الأنظمة المفتوحة في المؤسسات

إنَّ نموذج الأنظمة المفتوحة بمثابة حلقة مفرغة، تستقبل الموارد من البيئة وتعالجها وتحوّلها إلى مخرجات تعود إلى البيئة، ويفسّر هذا النموذج بقاء وازدهار المؤسسات التي تركِّز على الأهداف بعيدة المدى.

تصنِّف هذه النظرية المؤسسات إلى أنظمة مفتوحة وأنظمة مغلقة تبعًا إلى طبيعة استجابة المؤسسة للبيئة المحيطة بها. الأنظمة المغلقة أقل استجابة لإمكانيات وموارد البيئة، في حين أنَّ الأنظمة المفتوحة أكثر استجابةً وتكيُّفًا مع التغيُّرات البيئية. على سبيل المثال، كانت كبرى الشركات الأمريكية لتصنيع السيارات (فورد، وجنرال موتورز، وكرايسلر) أثناء الثمانينيات من القرن العشرين واقعة تحت ضغوط بسبب المبيعات التي حقَّقتها شركات تصنيع السيارات اليابانية الناجحة، إذ شهدت الشركات الأمريكية تراجعًا في المبيعات وإغلاقًا للمصانع وتسريحًا للموظفين نتيجة المنافسة اليابانية الشرسة.

يبدو أنَّ شركات تصنيع السيارات الأمريكية في وقتها قد غدت مغلقة أو أقل استجابةً للتغيُّرات الرائجة في مجال صناعة السيارات أثناء تلك الفترة وغير مستعدة لتغيير عمليات التصنيع الخاصة بها. على نحو مماثل، كان نموذج عمل شركة أمازون وما زال يدفع تجّار التجزئة إلى الابتكار وتغيير عملياتهم وممارساتهم لكي يتمكَّنوا من المنافسة في هذا العصر الرقمي.

لا تستجيب المؤسسات للبيئات الخارجية من خلال هياكلها التنظيمية فحسب، ولكن تستجيب أيضًا من خلال المجالات والأبعاد والإمكانات الداخلية التي تختارها. إنَّ المؤسسات تُعرِّف نفسها وتخصُّصها عن طريق تحديد **مجالها** في البيئة (أي تحديد القطاع أو الميدان الذي سوف تستخدم فيه التقنيات والمنتجات والخدمات لكي تنافس). من أهم هذه المجالات: التسويق والتكنولوجيا والإدارة الحكومية والموارد المالية والموارد البشرية.

أصبحت العديد من المجالات التي كانت تُعدُّ ثابتة فيما مضى أكثر تعقيدًا وتغيُّرًا مثل: مجالات الألعاب والمرافق العامة والتعليم العالي. فمثلًا، أصبح مجال التعليم العالي الذي كان ثابتًا إلى حدٍ ما في الماضي أكثر تعقيدًا نتيجة ظهور المؤسسات التعليمية الربحية والدورات الهائلة المفتوحة عبر الإنترنت (MOOCs) وغيرها

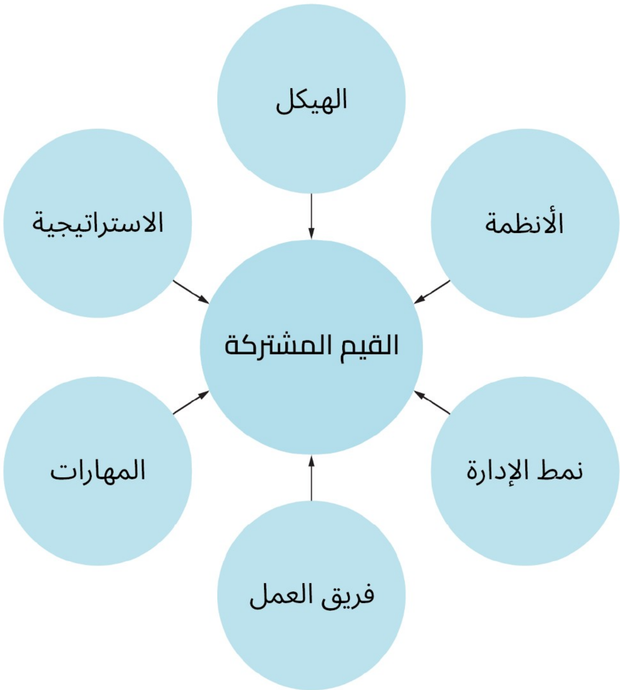
من برامج الحصول على شهادات أو درجات علمية خارج نطاق المؤسسات التقليدية الخاصة. بالإضافة إلى ذلك، أحدثت الشركات التي تتبنَّى النظام الاقتصاد التشاركي مثل شركة أوبر وشركة Airbnb تغييرات في مجالات المواصلات والفندقة. كما أدى ظهور نماذج العمل التي تستخدم الهواتف المحمولة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها إلى إزالة طبقة الإدارة الوسطى من الهياكل التنظيمية التقليدية.

يجب على أصحاب العمل والقادة تنظيم الأبعاد الداخلية للمجال الذي يعملون فيه لكي يستطيعوا المنافسة في الأسواق التي يستهدفونها. على سبيل المثال، يستخدم أصحاب العمل والقيادة العليا التسلسل الهرمي للسلطة لوضع قرارات استراتيجية ومؤسسية، كما يتوجَّب على المديرين توفير ما يلزم من تقنيات وتدريب ومحاسبة وقانون ومصادر البنية التحتية الأخرى. بالإضافة إلى أنَّ ثقافات المؤسسات هي التي تحدِّد المبادئ والعلاقات والممارسات القانونية والأخلاقية وسمعتها.



الشكل 31: الأبعاد الداخلية للمؤسسة

يبيِّن الشكل السابق الأبعاد الداخلية للمؤسسة، وتتضمن هذه الأبعاد والأنظمة كلًّا من القيادة والاستراتيجية والثقافة والإدارة والأهداف والتسويق والعمليات والهيكل، كما أنَّ التنظيمات غير الرسمية تتضمن العلاقات والمبادئ والسياسات. هناك أبعاد داخلية أخرى غير مذكورة في الشكل مثل البحث والتطوير، والمحاسبة والتمويل، والإنتاج، والموارد البشرية.



الشكل 32: نموذج ماكينزي

من التصوُّرات الشائعة أيضًا للأبعاد الداخلية للمؤسسة **نموذج ماكينزي** (McKinsey 7-S model) الموضَّح في الشكل السابق. ويمكننا أن نرى من الشكل أنَّ الاستراتيجية والهيكل والأنظمة والمهارات وفريق العمل ونمط الإدارة تدور حول القيم المشتركة (أو الثقافة) في المؤسسة وترتبط بها ارتباطًا وثيقًا.

هناك نموذج موحَّد وضعه آري لوين وكارول ستيفنز [37] يبيّن تكامل الأبعاد الداخلية للمؤسسة وكيف تعمل هذه الأبعاد لكي تتلاءم مع بيئة العمل الخارجية، وهذا النموذج موضَّح في الشكل التالي. تجدر الإشارة إلى أنَّ الرؤساء التنفيذيين وذوي المناصب العليا في المؤسسة هم الذين يقيّمون ويدرسون بيئة العمل الخارجية لتحديد الموارد والمُتغيّرات الحسّاسة قبل استخدام تحليل SWOT (تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات) ليتحقَّقوا من مجال وتوجّه المؤسسة أو يعدّلوا عليه ثمَّ يحدّدوا الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات لها. بعد وضع أهداف المؤسسة واستراتيجياتها يمكن تحديد ثقافتها وهيكلها وأنظمتها وسياساتها (الموارد البشرية، والتقنيات، والمحاسبة والتمويل، وغيرها).

بعد أن يحدّد الرؤساء التنفيذيون وقادة المستوى الأعلى الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة العمل الخارجية، فإنَّهم يحدِّدون مجال المؤسسة وغاياتها، إلى جانب الاستراتيجيات والإمكانيات التنظيمية والموارد وأنظمة الإدارة التي ستدعم وتُهيّئ وصول المؤسسة إلى تلك الغاية.[38] على سبيل المثال، نجحت شركة ماكدونالدز في تكييف ومطاوعة الشركة وأهدافها مع بيئات لعمل العالمية التي تقدم الشركة خدماتها فيها، ويبلغ حجم زبائنها 1% من تعداد سكان العالم –أكثر من 70 مليون زبون- وتقدِّم خدماتها لهم يوميًا في جميع بلدان العالم تقريبًا.

إنَّ الهدف الجوهري والرئيسي الذي ساهم في هذا الاتساق والتوازن الداخلي المميّز في بنية وهيكلية شـركة ماكدونالدز هو "الاهتمام الشديد بتصميم وإدارة العمليات القابلة للتطوير والإجراءات وثقافة العمـل الـتي تـؤدّي إلى بيع منتجـات بسـيطة ومتميّزة وقياسـية على مسـتوى العـالم بأحجـام وكميـات وأسـعار معقولـة ومدروسـة ومُتوقّعة."[39] سوف نتحدث عن المزيد من التفاصيل المتعلِّقة بتحليل SWOT في الفصل الثامن.



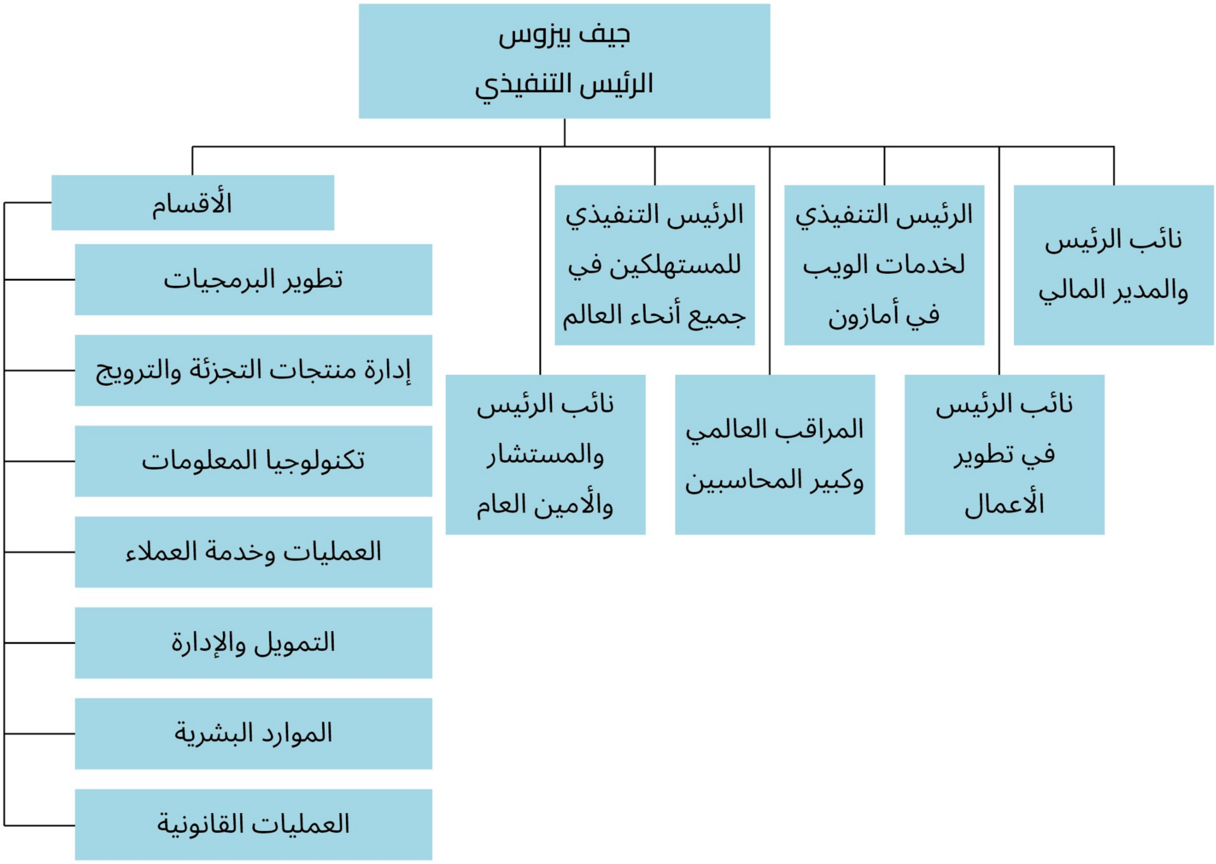
الشكل 33: العلاقة بين الأبعاد الداخلية للمؤسسة وبيئة العمل الخارجية

في الواقع، لا يكون الحفاظ على الانسجام الكامـل بين التنظيم الـداخلي للمؤسسـة وبيئـة العمـل الخارجيـة بصورةٍ دائمة؛ بـل إنَّ الشـركات والمؤسسـات تغيّر قيادتهـا واسـتراتيجياتها وهيكليتهـا وأنظمتهـا باسـتمرار لكي تستطيع مواكبة المنافسة وتقلّبات السوق وتلبية احتياجات ومتطلَّبات الزبائن والمستهلكين. شركة أمازون خـير مثال على ذلك فهي أيضًا تستمر في التغيُّر والتطوُّر والتوسُّع، إذ تدلُّ رسـالتها الواضـحة المنشـورة على موقعهـا الإلكتروني على أنَّ التغيير مطلبٌ مستمر: "رؤيتنا هي أن نكون أكـثر شـركة على سـطح الأرض تهتم بالزبـائن وأن نبني مكانًا يستطيع الناس المجيء إليه ليروا ويكتشفوا أي شيء قد يرغبون في شرائه عبر الإنترنت".



الشكل 34: عمليات شركة ماكدونالدز- مصدر الصورة: والتر ليم / فليكر / مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

الصورة السابقة عن عمليات شركة ماكدونالدز: إنَّ الهدف التشغيلي الرئيسي لشركة ماكدونالدز الداعم لاتساقها الداخلي هو "الاهتمام الشديد بتصميم وإدارة العمليات القابلة للتطوير والإجراءات وثقافة العمل التي تؤدّي إلى بيع منتجات بسيطة ومتميِّزة وقياسية على مستوى العالم بأحجام وكميات وأسعار معقولة." توضِّح الصورة وسيلة يستطيع الموظفون بواسطتها تذكُّر مقدار الوقت الذي يمكن خلاله الاحتفاظ بمكوِّنات معينة قبل أن تنتهي فترة صلاحيتها.



الشكل 35: الهيكل التنظيمي لشركة أمازون

لشركة أمازون هيكل تنظيمي وظيفي يركِّز على الوظائف والمهام في العمل لكي يحدِّد التفاعلات بين أجزاء الشركة المختلفة. إنَّ أفضل وصف لهيكل شركة أمازون هو أنَّه عبارة عن مجموعات عالميّة وظيفية (وهي الصفة الأبرز في الشركة)، ذو تسلسل هرمي عالمي وقطاعات جغرافية، كما هو موضَّح في الشكل التالي. يبدو أنَّ هذا الهيكل يلائم حجم شركة أمازون، ويتكوَّن من سبع أقسام من ضمنها تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية والعمليات القانونية، بالإضافة إلى رؤساء الأقسام، جميعها تحت إدارة الرئيس التنفيذي لشركة أمازون مباشرة.

يتكوَّن فريق الإدارة العليا من رئيسين تنفيذيين وثلاث نواب للرئيس ومراقب عالمي مسؤول عن العديد من الجوانب الحسّاسة والتقارير العالمية التي تصل إلى المدير التنفيذي لأمازون، جيف بيزوس.[40] الهدف الاستراتيجي الكامن وراء هذا الهيكل التنظيمي هو تسهيل عمل الموقع الإلكتروني لشركة أمازون وتسهيل إدارة عمليات التجارة الإلكترونية في الشركة بأكملها.[41]

هناك جانب سلبي لمثل هذا النوع من الهياكل التنظيمية التي تستخدمها شركة أمازون وغيرها من الشركات وهي أنَّ مرونتها واستجابتها محدودة على الرغم من النمو المطّرد لها، إذ أنَّ سيادة التنظيم المتمثّل بالمجموعات العالميّة الوظيفية وبالتسلسل الإداري الهرمي العالمي يقلّل من قدرة شركة أمازون على الاستجابة السريعة للقضايا والمشكلات الجديدة التي تواجهها التجارة الإلكترونية.(42) لكن يبقى عامل النجاح الأبرز لشركة أمازون هو رئيسها التنفيذي جيف بيزوس، ببراعته ورؤيته وبصيرته وقدرته على الحفاظ على المزايا التنافسية للشركة وتوسيع نطاقها. يثمّن زبائن شركة أمازون العوامل والمعايير التي تدفعهم إلى الشراء، والتي تتضمن السعر المناسب والتوصيل السريع والخدمة الموثوقة. يختار المستهلكون شركة أمازون لأنَّها أفضل من منافسيها في تحقيقها لتلك المعايير.(43)

اختبار مدى الفهم

1. اذكر أنواع الهياكل التنظيمية الرئيسية السِّت.
2. اشرح نموذج ماكينزي.

4.6 ثقافة المؤسسة

بيِّن كيف يمكن تحديد مدى ملائمة ثقافة المؤسسة لبيئة العمل الخارجية.

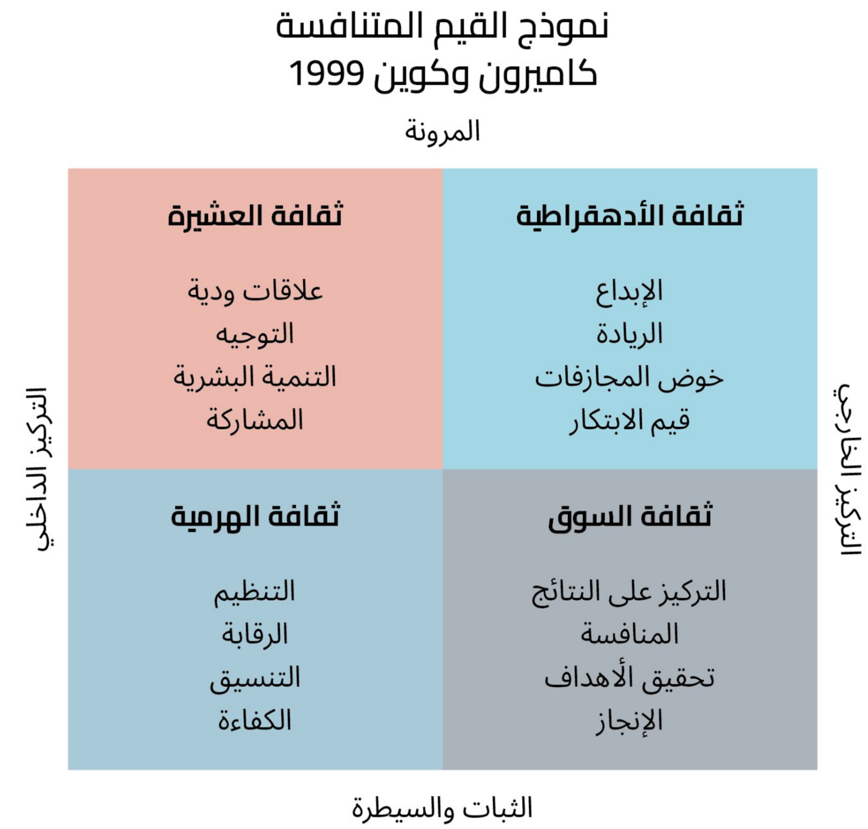
تعدُّ الثقافة التنظيمية أحد أهم الأبعاد الداخلية التي تحدِّد **مدى فعالية المؤسسة**، وقد قال المستشار الإداري بيتر دراكر ذات مرة: "الثقافة تأكل الاستراتيجية على الإفطار"(44)، وما كان يعنيه هو أنَّ ثقافة المؤسسة أكثر تأثيرًا من الاستراتيجية من ناحية تحفيز معتقدات الموظفين وسلوكياتهم وعلاقاتهم وطريقة عملهم، وذلك لأنَّ الثقافة تستند إلى القيم. على الرغم من أن الاستراتيجية والأبعاد الداخلية الأخرى للمؤسسة مهمة للغاية، إلَّا أنَّ ثقافة المؤسسة تخدم غرضين جوهريين هما:

1. تساعد الثقافة المؤسسة على التكيُّف مع بيئة العمل الخارجية المحيطة بها عن طريق تبنِّي القيم الصحيحة للاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية.
2. تخلق الثقافة وحدة داخلية في المؤسسة عن طريق جمع الأعضاء معًا لكي يعملوا بتعاون أكبر لتحقيق الأهداف المشتركة.(45)

تمثِّل الثقافة هوية المؤسسة وهي بمثابة الغراء الذي يربط المؤسسة ببعضها. تجدر الإشارة إلى أنَّ ثقافة المؤسسة عادة ما تتشكَّل وتتأثَّر بشكل كبير بالمؤسس أو الإدارة العليا، إذ أنَّ الرؤية والقيم والرسالة الخاصة بهؤلاء الأفراد تحدِّد المنهج في أعلى الهرم الإداري، وذلك ينعكس على الأخلاق والأسس القانونية ويشكِّل نموذجًا لطريقة عمل المسؤولين والموظفين الآخرين وكيفيّة تصرُّفهم. يُعدُّ نموذج القيم المتنافسة (Competing

(Values Framework) من النماذج المستخدمة لدراسة مدى ملائمة المؤسسة وثقافتها لبيئات وظروف العمل المحيطة بها.

يعدُّ **نموذج القيم المتنافسة** أحد أشهر النماذج المجرَّبة في تحديد مدى فعالية ثقافة المؤسسة والتأكد ما إذا كانت ملائمة لبيئة العمل الخارجية. لقد خضع نموذج القيم المتنافسة (الموضَّح في الشكل التالي) للتجربة على مدى 30 عامًا، وقد وُجد أنَّ معايير الفعالية التي يقترحها هذا النموذج أثَّرت بشكل إيجابي على مدى ملائمة ثقافة المؤسسة مع عناصر وخصائص بيئة العمل الخارجية المحيطة بها.[46]



الشكل 36: نموذج القيم المتنافسة (مقتبس من كتاب "Diagnosing and Changing Organizational Culture".
تأليف: كيم كاميرون وروبرت كوين، 1999. الناشر: أديسون-ويسلي)

يحدِّد المحوران العموديان المتقابلان –محور التركيز الخارجي ومحور التركيز الداخلي- ما إذا كانت ثقافة الشركة يجب أن تميل إلى التوجُّه الخارجي أم الداخلي، في حين يحدّد المحوران الأفقيان الآخران -محور المرونة ومحور الثبات والسيطرة- ما إذا كانت ثقافة المؤسسة مناسبة أكثر لبيئة العمل الثابتة الواقعة ضمن نطاق السيطرة أم أنّها ستكون أكثر فاعليّة في بيئة العمل المرنة ذات الوتيرة السريعة. ينتج عن تقاطع هذه المحاور أربعة أنواع من الثقافات –كما هو موضَّح في الشكل السابق- وهي:

1. **ثقافة الأدهقراطية** (Adhocracy Culture): هي ثقافة ديناميكية إبداعية تصبُّ اهتمامها على بيئة العمل الخارجية والمرونة في التكيُّف مع المتغيّرات.

2. **ثقافة العشيرة** (Clan Culture): هي ثقافة تركِّز على الأشخاص والعلاقات الودية بينهم، وتصبُّ اهتمامها على بيئة العمل الداخلية والمرونة في التكيُّف مع المتغيّرات.

3. **الثقافة الهرمية** (Hierarchy Culture): هي ثقافة تركِّز على العمليات والتنظيمات، وتصبُّ اهتمامها على بيئة العمل الداخلية والحفاظ على استقرار المؤسسة وثباتها.

4. **ثقافة السوق** (Market Culture): هي ثقافة تنافسية تركِّز على النتائج، وتصبُّ اهتمامها على بيئة العمل الخارجية والحفاظ على استقرار المؤسسة وثباتها.

سوف نبيِّن فيما يلي خصائص كل ثقافة من هذه الثقافات. تركِّز **ثقافة الأدهقراطية** على الإبداع والابتكار وتصوُّر المستقبل والتكيف مع التغيير وخوض المجازفات والخروج عن المألوف والتجريب وريادة الأعمال. غالبًا ما نجد هذه الثقافة لدى قطاعات الأعمال ذات وتيرة المتغيّرات السريعة مثل التصوير السينمائي والاستشارات ورحلات الفضاء وتطوير البرمجيات. تنطبق على ثقافات شركات فيسبوك وجوجل خصائص هذه الثقافة[47]، لكن تجدر الإشارة إلى أنَّ المؤسسات الكبيرة قد تمتلك ثقافات مختلفة للمجموعات المهنية المختلفة على الرغم من أنَّ الثقافة الأساسية للمؤسسة ستكون هي السائدة دومًا. على سبيل المثال، قد تُوضع ثقافة فرعية مختلفة للعاملين بنظام الساعة وأخرى للعلماء الباحثين في المؤسسة.

تركِّز **ثقافة العشيرة** على العلاقات وتكوين فِرق العمل، والالتزام، وتعزيز التنمية البشرية، والمشاركة والتوجيه والتدريب. إنَّ المؤسسات التي تركِّز على تلك الأمور تلائمها هذه الثقافة. على سبيل المثال، يلائم هذا النوع من الثقافة شركة Tom's of Maine التي سعت جاهدة إلى تكوين علاقات قويّة قائمة على الاحترام مع الموظفين والزبائن والمورّدين والبيئة المحيطة.

تركِّز **الثقافة الهرمية** على الكفاءة، ومراقبة التكاليف والعمليات، والتحسين التنظيمي، والخبرة التقنية، والإتقان، وحل المشكلات، والتخلُّص من الأخطاء، والتحليل الإداري، والتأني في اتخاذ القرارات. تناسب هذه الثقافة الشركات ذات النظام البيروقراطي مثل الجيش والمؤسسات الحكومية.

تركِّز **ثقافة السوق** على تقديم القيمة، والمنافسة، وتحقيق الأهداف والنتائج، والسرعة في اتخاذ القرارات، ومواجهة العوائق، والتوجيهات، والسيطرة، وإنجاز الأشياء بسرعة. تناسب هذه الثقافة شركات التسويق والبيع التي تعمل على التخطيط والتنبؤ إلى جانب عرض المنتجات والخدمات في السوق وبيعها. من الأمثلة على الشركات التي تلائمها هذه الثقافة: شركة أوراكل التي يرأسها الرئيس التنفيذي لاري إليسون ذو الشخصية الحازمة المسيطرة.

تشكِّل شركة أمازون مثالًا نموذجيًّا للشركات التي يمكنها أن تكون فعَّالة على الرغم من مزيج الثقافات التنظيمية الذي تعتمده في إدارتها. على سبيل المثال، تستخدم الشركة ثقافة الأدهقراطية عالية الأداء في الأمور المتعلِّقة بالتوسُّع الخارجي وأسلوب القيادة البارز لرئيسها التنفيذي جيف بيزوس، وتعتمد في الوقت نفسه على الثقافة الهرمية في بنتيها وتنظيمها الداخلي على صعيد الأمور المتعلِّقة بالرقابة المشدَّدة على الموظفين في

المستويات الإدارية الدنيا. لقد حوَّلت شركة أمازون مجالها من "متجر إلكتروني لبيع الكتب" إلى أن أصبحت "مركزًا لبيع أي شيء عبر الإنترنت والشركة الرائدة في استخدام الحوسبة السحابية وخدمات الويب... كما وغدت أولى الشركات التي تستخدم أحدث الروبوتات في مخازنها لزيادة الإنتاجية... وأمست السبّاقة أيضًا في استخدام تقنيات حديثة مثل الطائرات بدون طيَّار وما شابه ذلك."[48]

في المقابل، من الأمور السلبية التي تُؤخذ على شركة أمازون أنَّ بيئة عملها تسودها المنافسة الشرسة بين أفرادها وأنَّ بيزوس كثير المطالب ويضع معايير عالية جدًا للموظفين ولنفسه أيضًا، كما ويمتد هذا النوع من الثقافة ليشمل الموظفين الذين يعملون في المخازن. يشتكي الموظفون في شركة أمازون من أنَّ العمل هو الأولوية الأولى بالنسبة لهم، في حين أنَّ الحياة في المرتبة الثانية، ومحاولة إيجاد التوازن بين هذين العنصرين في المرتبة الأخيرة. بلغ هذا الانتقاد ذروته عند حدوث محاولة انتحار المزعومة في عام 2017 من قِبل موظف مستاء لأنَّه طلب الانتقال إلى قسم آخر داخل الشركة ولكنَّه قوبل بوضعه ضمن برنامج تحسين الأداء الخاص بالموظفين–هذا يعني أنَّه قد يُفصل من العمل في شركة أمازون إذا لم يتحسَّن أداؤه.[49] لقد غيّرت شركة أمازون منذ ذلك الحين العديد من قواعد وتنظيمات العمل المتعلِّقة بالموظفين الذين يعملون في المخازن.

اختبار مدى الفهم

1. كيف يمكن لتنوُّع الموظفين تحقيق ميزة تنافسية للشركة؟
2. اشرح نموذج القيم المتنافسة.
3. اذكر بعض القضايا التنظيمية التي يجب دراستها عندما تُدمج شركتان كبيرتان معًا أو عندما تنمو شركة بسرعة كبيرة مثل شركة أمازون؟

4.7 تهيئة المؤسسات للتغير في القرن الحادي والعشرين

بيِّن الفرص والتوجّهات ومتطلبات بيئة العمل التي تواجهها المؤسسات.

لقد تنبَّأت الدراسة المسحية السنوية للمخاطر العالمية (GRPS) التي أُجريت عام 2018 بالتوجّهات المستقبلية التي سوف تصبغ بيئة العمل الخارجية وهي كالآتي:

1. استمرار عدم المساواة والظلم
2. التوتُّرات السياسية المحلية والعالمية
3. المخاطر البيئية
4. مواطن الضعف الإلكترونية

يقترح كاتبو تقرير المخاطر العالمية أنَّ على المؤسسات ذات الطبيعة المعقَّدة التعامل مع مستقبلها المؤسساتي بواسطة ما أطلقوا عليه اسم "عدسات المرونة التسعة"، ويُقصد بالمرونة قدرة المؤسسات على التكيُّف والازدهار على الرغم من المخاطر ذات الآثار الكبيرة واحتمالية الحدوث الضئيلة.[50] تُصنَّف عدسات المرونة التسعة في ثلاث فئات هي:

- **أولًا**: المرونة الهيكلية التي تدرس ديناميكيات النظام داخل المؤسسة نفسها. يدعو المؤلّف إلى أن يكون "النظام نمطيًّا" أي قابلًا للتركيب والتجزئة؛ ويقصد بذلك ألَّا تكون الهياكل والتصميمات شديدة الترابط مع بعضها، وهذا يعني أنَّ الهياكل التنظيمية الميكانيكية والمتسلسلة الجامدة للمؤسسات لن تكون مناسبة في بيئات العمل شديدة التقلّب والتأثّر.
- **ثانيًا**: المرونة التكاملية التي تركِّز على الارتباطات المعقَّدة مع بيئة العمل الخارجية. يشير الكاتب إلى أنَّه يجب على المؤسسات أن تكون مدركة لظروفها "من الناحية الجغرافية ومن ناحية سلامة العلاقات بين الأفراد والعائلات والأحياء والمدن والأقاليم والدول" التي تتأثَّر بها. وفيما يتصل بذلك، يشير المؤلف أيضًا إلى أنَّه يجب على المؤسسات الاعتماد على تماسكها الاجتماعي الذي يعدُّ مصدرًا مهمًا للمرونة.
- **ثالثًا**: المرونة التغييرية التي تشير إلى أنَّ تخفيف بعض المخاطر يتطلَّب إحداث تغيير. من الضروري للمؤسسات في هذه الحالة أن تبادر إلى التغيير وإلَّا سينتهي بها المطاف إلى أن تضطر للتغيُّر نتيجة الظروف الخارجية. تتطلَّب هذه العملية بصيرةً حادة عند اتخاذ القرارات وليس تنبّؤًا عشوائيًّا، وينبغي على المؤسسات أيضًا أن تطبِّق أساليب مختلفة في البحث وتقييم بيئات العمل واكتشاف كل ما هو جديد لكي تتمكَّن من التعامل مع تقلّبات المستقبل المجهولة، ويمكنها القيام بذلك عن طريق الابتكار والتجريب. بمعنى آخر، يجب على المؤسسات أن تستفيد وتتعلّم من المرونة والمطاوعة الكبيرة للمتغيّرات في بيئة العمل والتي أظهرتها كلٌّ من جوجل وأمازون وفيسبوك وسبيس إكس وتسلا وAirbnb وأوبر وغيرها من الشركات العالمية الرائدة.

من التوجُّهات التي تلوح في الأفق أيضًا أنَّه لن يصبح التقييم الأساسي لسمعة وشهرة المؤسسات مستندًا إلى أدائها المالي أو جودة منتجاتها وخدماتها فحسب؛ بل سوف يجري تقييمها بناءً على تأثيرها على المجتمع ككل، وهذا في الواقع سيحوِّلها من مؤسسات تجارية إلى مؤسسات اجتماعية.[51] لقد بيَّنت دراسة استقصائية حديثة أنَّ 65% من الرؤساء التنفيذيين عدُّوا "النمو الاحتوائي" من ضمن الاهتمامات الاستراتيجية الثلاثة الأولى، وهذه النسبة أكبر بما يزيد عن ثلاثة أضعاف من نسبة الذين أشاروا إلى القيمة السهمية.[52]

لقد أشار الباحثون في شركة ديلويت إلى أنَّ المؤسسة الاجتماعية هي "مؤسسة تسعى إلى زيادة الإيرادات وتحقيق الأرباح إلى جانب احترام ودعم بيئتها المحيطة بها وشبكة الأطراف المعنية، ويشمل ذلك الانتباه إلى التوجُّهات التي توجّه معالم عالمنا المعاصر والاستثمار فيها وإدارتها بفاعلية. تحمل هذه المؤسسة على عاتقها مسؤولية الظهور كأحد الرموز الاجتماعيّة الجيّدة (على المستوى الداخلي التنظيمي للمؤسسة وعلى المستوى

الخارجي في تعاملاتها)، وهي بذلك تشكِّل قدوة للمؤسسات الأخرى وتعزِّز التعاون بدرجة كبيرة في جميع المستويات التنظيمية."[53]

4.8 المصطلحات الرئيسية

ثقافة الأدهقراطية: تُنشئ بيئة تهتم بالإبداع والابتكار وتصوُّر المستقبل وإدارة التغيير وخوض المجازفات والخروج عن المألوف والتجريب وريادة الأعمال.

ثقافة العشيرة: تركِّز على العلاقات وتكوين فِرق العمل والالتزام وتعزيز التنمية البشرية والمشاركة والتوجيه والتدريب. إنَّ المؤسسات التي تركِّز على تلك الأمور تلائمها هذه الثقافة.

نموذج القيم المتنافسة: وضع هذا النموذج كيم كاميرون وروبرت كوين، وهو يستخدم لتحديد مدى فعالية ثقافة المؤسسة وفحص ما إذا كانت تتلاءم مع بيئتها.

البيئات المعقَّدة الثابتة: هي البيئات التي تحتوي على عدد كبير من العناصر الخارجية، وهذه العناصر غير متشابهة ولا تتغيَّر أو تتغيَّر ببطء.

البيئات المعقَّدة المتغيِّرة: هي البيئات التي تحتوي على عدد كبير من العناصر الخارجية، والعناصر غير متشابهة وتتغيَّر على نحو متكرِّر وغير متوقَّع.

ثقافة المؤسسة: تشير إلى أنَّ تحفيز معتقدات الموظفين وسلوكياتهم وعلاقاتهم وطريقة عملهم يخلق ثقافة تستند إلى القيم التي تؤمن بها المؤسسة.

الهيكل القطاعي: تتجمَّع في هذا الهيكل العديد من الأقسام الوظيفية تحت قطاع معيَّن ويرأسها شخص محدَّد.

المجال (domain): القطاع أو الميدان الذي سوف تستخدم فيه المؤسسة التقنيات والمنتجات والخدمات لكي تستطيع المنافسة.

الهيكل الوظيفي: أقدم الهياكل التنظيمية وأكثرها استخدامًا.

الهيكل الجغرافي: هيكل تنظيمي يهدف إلى أن يبتعد التصميم التنظيمي عن الميكانيكية وأن يصبح أكثر عضوية من أجل تقديم المنتجات والخدمات الملائمة للزبائن بسرعة أكبر. تُحدَّد التقسيمات في هذا الهيكل بناءً على أماكن تواجد الزبائن الذين تقدِّم الشركة خدماتها لهم.

العوامل السياسية والحكومية: تزيد الأحداث المرتبطة بالاقتصاد العالمي وتغيُّرات الأوضاع السياسية من حالة عدم اليقين لدى الشركات، بينما تخلق فرصًا لبعض القطاعات وحالة من عدم الاستقرار في قطاعات أخرى.

الثقافة الهرمية تركِّز على الكفاءة، ومراقبة التكاليف والعمليات، والتحسين التنظيمي، والخبرة التقنية، والإتقان، وحل المشكلات، والتخلُّص من الأخطاء، والتحليل الإداري، والتأني في اتخاذ القرارات.

الهياكل التنظيمية الأفقية: هياكل تنظيمية مسطحة غالبًا ما توجد في التنظيم المصفوفي الذي يستمتع بعض الأفراد بالمساحة والتطوُّر اللذين يوفِّرهما.

الأبعاد الداخلية للمؤسسة: تحدِّد كيف تؤثِّر ثقافة المؤسسة على استراتيجيتها.

ثقافة السوق: تركِّز على تقديم قيمة، والمنافسة، وتحقيق الأهداف والنتائج، والسرعة في اتخاذ القرارات، ومواجهة العوائق، والتوجيهات، والسيطرة، وإنجاز الأشياء.

الهيكل المصفوفي: هيكل تنظيمي يقترب من التنظيمات العضوية التي تحاول الاستجابة لحالة عدم التأكُّد والتعقيد والتغيُّر في البيئات الخارجية.

نموذج ماكينزي: أحد التصوُّرات الشائعة للأبعاد الداخلية للمؤسسة.

الهياكل التنظيمية الميكانيكية: هياكل مناسبة للبيئات الثابتة والبسيطة والتي تتراوح درجة عدم التأكُّد فيها بين الانخفاض والتوسُّط ومن خصائصها أنَّها ذات تسلسل هرمي من أعلى إلى أسفل.

الكوارث البيئية والمشكلات الناجمة عن فعل الإنسان: أحداث مثل الأعاصير الشديدة ودرجات الحرارة العالية وزيادة انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، بالإضافة إلى الكوارث البيئية الناجمة عن فعل الإنسان مثل أزمات المياه والغذاء وفقدان التنوع البيولوجي وانهيار النظام البيئي والهجرة القسرية واسعة النطاق.

هيكل فِرق العمل المتشابكة: نوع من أنواع الهياكل التنظيمية الأفقية.

الهياكل التنظيمية العضوية: هي هياكل تنظيمية تعمل على نحو أفضل البيئات المعقَّدة المتغيِّرة، ولها خصائص معاكسة لخصائص الهياكل التنظيمية الميكانيكية والوظيفية.

الهياكل التنظيمية: مصطلح واسع يشمل الهياكل الميكانيكية والعضوية.

البيئات البسيطة الثابتة: هي البيئات التي تحتوي على عدد قليل من العناصر الخارجية، وهذه العناصر متشابهة ولا تتغيَّر أو تتغيَّر ببطء.

البيئات البسيطة المتغيِّرة: هي البيئات التي تحتوي على عدد قليل من العناصر الخارجية، وهذه العناصر متشابهة وتتغيَّر على نحو متكرِّر وغير متوقَّع.

العوامل الاجتماعية الثقافية: تتضمن العوامل الاجتماعية الثقافية قيم الأجيال المختلفة ومعتقداتهم واتجاهاتهم وأعرافهم وتقاليدهم وعاداتهم وأنماط حياتهم.

العوامل التكنولوجية: من المؤثِّرات البيئية التي تؤثِّر على المؤسسات، إذ تعدُّ جودة المنتجات والخدمات وأسعارها وسرعتها من محدِّدات الميزة التنافسية للمؤسسات في هذا العصر.

الهيكل الافتراضي: هيكل تنظيمي حديث نشأ في التسعينيات من القرن العشرين استجابةً للحاجة إلى المزيد من المرونة، والمهام التي تتطلَّب حلولًا مباشرة، وتقليل القيود الجغرافية، وسهولة الوصول إلى الخبرة الموزَّعة.

4.9 ملخص المخرجات التعليمية

4.9.1 بيئة العمل الخارجية للمؤسسة

بيِّن العوامل الخارجية التي تؤثِّر على المؤسسات.

يجب على المؤسسات أن تتفاعل مع العديد من العوامل المرتبطة ببيئتها الداخلية والخارجية وأن تتكيَّف معها. إنَّ الظروف الخاصة بالمؤسسات مثل حجمها أو موقعها الجغرافي تحدِّد كيف تؤثِّر العوامل البيئية على كل مؤسسة بطريقة مختلفة، لذلك من المهم فهم هذه العوامل والظروف وكيف أنَّها تؤثِّر على المؤسسات وتدفعها إلى تغيير هيكلتها في وقتنا الحالي.

4.9.2 البيئات الخارجية وقطاعات الأعمال

كيف يمكن تحديد مدى التلاؤم بين البيئات الخارجية وقطاعات الأعمال؟

من المهم فهم التلاؤم بين المؤسسات وقطاعات الأعمال المتنوعة وأنواع البيئات المختلفة. تحيط بالمؤسسات الصغيرة والكبيرة بيئات إما تكون ثابتة أو متغيِّرة، وتعدُّ إدارة المؤسسات عن طريق فهم البيئة المحيطة بها إحدى المهارات المهمة.

4.9.3 أنواع الهياكل التنظيمية

بيِّن أنواع الهياكل التنظيمية المختلفة ومواطن قوة وضعف كل منها.

إنَّ فهم الهياكل الميكانيكية والهياكل العضوية والاختلافات بينها يساعد على تصنيف الهياكل التنظيمية المختلفة وتمييزها، كما أنَّ هناك ضرورة إلى فهم التعقيد التنظيمي وتأثيراته على الهيكل التنظيمي. ينبغي عليك أن تكون قادرًا على شرح أنواع الهياكل التنظيمية الستة ومزايا وعيوب كل منها: الهيكل الوظيفي، والهيكل القطاعي، والهيكل المصفوفي، والهيكل الجغرافي، وهيكل فِرق العمل المتشابكة، والهيكل الافتراضي.

4.9.4 التنظيم الداخلي للمؤسسة والبيئات الخارجية

كيف تنظِّم المؤسسة بيئتها الداخلية لكي تستطيع مواجهة تهديدات السوق الخارجية واقتناص الفرص؟

ينبغي عليك فهم أنواع الهياكل التنظيمية المختلفة، كما ينبغي عليك أيضًا فهم أهمية الأبعاد الداخلية للمؤسسة وكيف تتلاءم مع بيئة العمل الخارجية.

4.9.5 ثقافة المؤسسة

بيِّن كيف يمكن تحديد التلاؤم بين ثقافة المؤسسة وبيئة العمل الخارجية لها.

ينبغي عليك أن تكون قادرًا على توضيح الأنواع الأربعة لثقافة المؤسسة والتمييز بينها وتحديد مدى تلاؤم كل منها مع بيئة العمل الخارجية، بالإضافة إلى شرح نموذج القيم المتنافسة. ينبغي عليك أيضًا أن تكون قادرًا على تحديد الأبعاد الداخلية للمؤسسات والعلاقة بين هذه الأبعاد وكيفية تأثير هذه الأبعاد على التلاؤم مع البيئات الخارجية.

4.9.6 تهيئة المؤسسات للتغيير في القرن الحادي والعشرين

بيِّن الفرص والاتجاهات والمتطلبات البيئية التي تواجهها المؤسسات.

من الظواهر المرتبطة ببيئة العمل الخارجية للمؤسسات:

1. استمرار عدم المساواة والظلم
2. التوتُّرات السياسية المحلية والعالمية
3. المخاطر البيئية
4. مواطن الضعف الإلكترونية

من التوجُّهات التي تلوح في الأفق أيضًا هو أنَّه لن تُطلق الأحكام على المؤسسات بالاستناد إلى أدائها المالي أو جودة منتجاتها وخدماتها فحسب؛ بل سوف يجري تقييمها بناءً على تأثيرها على المجتمع ككل، وهذا سيحوِّلها من مؤسسات تجارية إلى مؤسسات اجتماعية.

4.10 أسئلة مراجعة للفصل

1. كيف ستتأثَّر العوامل البيئية الحالية وستؤثِّر على المؤسسات وعلى فعالية الهياكل التنظيمية وكفاءتها في المستقبل القريب؟
2. كيف يمكن تحديد ما إذا كانت قطاعات الأعمال والمؤسسات تتلاءم مع بيئاتها الخارجية أم لا؟
3. اذكر بعض قطاعات الأعمال أو المؤسسات التي تتلاءم جيِّدًا مع بيئتها الحالية، واذكر بعض قطاعات الأعمال أو المؤسسات التي لا تتلاءم جيِّدًا مع بيئتها الحالية مع توضيح الأسباب.
4. اذكر بعض الاختلافات الجوهرية بين الهياكل التنظيمية العضوية والميكانيكية.
5. هل يمكنك العمل بطريقة أفضل في المؤسسات ذات الهياكل التنظيمية العضوية أم ذات الهياكل التنظيمية الميكانيكية؟ لماذا؟

6. اذكر بعض إيجابيات وسلبيات الهيكل الوظيفي.
7. هل تعتقد أنَّ لكل مؤسسة هيكل وظيفي مستتر؟ وضِّح إجابتك.
8. لماذا يُعاب على الهياكل التنظيمية أنَّها لا تستوعب التغييرات الجديدة في البيئة؟
9. ما مزايا وعيوب الهيكل القطاعي؟
10. على أي أساس يمكن تقسيم القطاعات في الهيكل القطاعي؟
11. ما سلبيات العمل في مؤسسة ذات هيكل مصفوفي؟ لماذا؟
12. ما مزايا الهيكل المصفوفي مقارنة بالهيكل الوظيفي؟
13. ما مزايا الهيكل الجغرافي مقارنة بالهيكل الوظيفي؟
14. ما المشكلات المصاحبة للعمل في مؤسسة تتبنَّى هيكل فِرق العمل المتشابكة؟
15. ما أوجه الاختلاف بين الهيكل الافتراضي وغيره من الهياكل التنظيمية الموضَّحة في هذا الفصل؟
16. اشرح كيف ساهمت نظرية الأنظمة المفتوحة في فهم كيفية التفاعل بين التنظيم الداخلي للمؤسسة وبيئتها الخارجية.
17. اذكر الأغراض التي تخدمها ثقافة المؤسسة.
18. ما هي الأبعاد الداخلية للمؤسسة؟

4.11 أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية

1. لقد أُوكلت إليك مهمة قيادة مؤسسة ذات هيكل وظيفي. بيِّن أنواع المهارات التي تحتاج إليها لكي تؤدِّي هذه المهمة على النحو الأمثل.
2. ما المشكلات التي قد تواجهك عند إدارة مؤسسة ذات هيكل قطاعي؟ ما المهارات التي تحتاج إليها لكي تنجح في التعامل مع هذه المشكلات؟
3. ما المشكلات التي قد تواجهها والمزايا التي قد تمتع بها إذا عملت ضمن فريق في مؤسسة ذات هيكل مصفوفي؟ ما المهارات التي يمكن أن تساعدك على النجاح في هذا العمل؟
4. لقد أُوكلت إليك مهمة العمل مع فريق استراتيجي في مؤسسة للتنبؤ بالفرص والمشكلات التي قد تحدث خلال السنتين القادمتين. وضِّح المعلومات التي ستقدِّمها للفريق مستعينًا بما تعلَّمته في هذا الفصل؟

5. استخدم الشكل36 الذي يوضِّح نموذج القيم المتنافسة لتحديد نوع ثقافة الشركات التاليـة: إيكيـا، هـوم ديبوت، بست باي.

4.12 تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية

1. أنت مدير تعمل في مؤسسة ذات هيكل وظيفي، ولديك موظفة مستاءة تشتكي من المشـكلات الـتي تواجهها في ظل هذا الهيكل التنظيمي. حدِّد طريقة يمكنـك من خلالهـا معرفـة المزيـد عن الأمـور الـتي تشتكي منها وحدِّد بعض الطرق لمساعدتها.

2. أنت مدير تعمل في مؤسسة تتبنَّى هيكل فِرق العمل المتشابكة، ولديك موظـف مسـتاء يشـتكي من المشكلات التي يواجهها في ظل هذا الهيكل التنظيمي. حدِّد طريقة يمكنك من خلالها معرفة المزيد عن الأمور التي يشتكي منها وحدِّد بعض الطرق لمساعدته.

3. لقد تمَّ اختيارك لقيـادة فريـق مهمتـه تحديـد الهيكـل التنظيمي المناسـب للمؤسسـة لكي تتمكَّن من تحسين الخدمة التي تقدِّمها للزبائن الـذين يشـتكون من أنَّ هـذه الخدمـة بطيئـة ولا تلبِّي احتياجـاتهم، لذلك يبدو أنَّ الهيكل الوظيفي ليس مناسبًا. حدِّد بعض المعلومات الـتي يمكن أن تسـاعد الفريـق في هذه المهمة مستعينًا بما تعلَّمته في هذا الفصل.

4. تخيَّل أنَّك رأيتَ أحد كبار المسؤولين التنفيذيين في المؤسسة التي تعمل فيها يستخدم أساليب قاسية للضغط على الموظفين لكي يزيدوا مبيعاتهم بوسائل غير معقولة، وأنَّك تعمل في مؤسسة تتبنَّى هيكل فِرق العمل المتشابكة، ولا تعلم مع من تتحدَّث بخصوص هذه القضية. ماذا ستفعل؟

5. أنت خريج جديد وقد عُيِّنت لمساعدة شركة متوسطة الحجم على النجاح في القـرن الحـادي والعشـرين، ووجدتَ أنَّ المنتجات بحاجة إلى تجديد وأنَّ الأفـراد لا يتشـاركون المعلومـات مـع بعضـهم وأنَّ الزبـائن يتوقَّفون عن التعامل مع الشركة تدريجيًا. تمتلك الشركة هيكل تنظيمي عمودي تقليدي. من الواضح أنَّ الشركة لديها إمكانات جيدة جدًّا لبيع منتجاتها، ولكن قد تكون هناك حاجة إلى استهداف أسواق جديدة. حدِّد ما الذي ستقوم به لدراسة حالة الشركة ومساعدتها؟

4.13 قضية للتفكير النقدي

فضيحة شركة ويلز فارجو

لقد هزَّت فضيحة ويلز فارجو عالم الأعمال والشركات، إذ كيف حدث مثل هذا الفساد الـداخلي ومثـل هـذه الأنشطة غير القانونية وغير الأخلاقية؟ شركة ويلز فارجو هي إحدى الشركات الأمريكيـة متعـددة الجنسـيات الـتي تقدِّم الخدمات المالية، وهي ثاني بنك في العالم من حيث القيمة السوقية وثالث بنك في الولايات المتحدة من حيث إجمالي الأصول. لقد اكتُشِف في شهر سـبتمبر من العـام 2016 أنَّ البنـك يُنشـئ حسـابات زبـائن مزيفـة

لتبيّن أنَّ لديها مكاسب وأنشطة مالية إيجابية، إذ قام 5000 مندوب مبيعات بإنشاء مليوني حساب مزيف لتحقيق أهداف المبيعات غير الواقعية.

إنَّ الضغوطات المستمرة التي تفرضها الإدارة على الموظفين لتحقيق تلك الأهداف غير الواقعية أجبرتهم على إنشاء حسابات لزبائن ليسوا راغبين فيها أو لا يحتاجونها. لقد انتحل بعض المصرفيين في بنك ويلز فارجو شخصية زبائنهم واستخدموا عناوين بريد إلكتروني مزيفة مثل noname@wellsfargo.com وفقًا لدعوى قضائية مرفوعة عام 2015 في مدينة لوس أنجلوس.

تنتظر شركة ويلز فارجو الموافقة النهائية لتسوية هذه القضية مقابل 142 مليون دولار، ولكنَّ التحقيقات أظهرت أنَّ تلك المخالفات كانت متفشية ومستمرة أكثر مما هو متخيَّل، إذ لم تقتصر ثقافة البنك المرتبطة بسوء السلوك على ما سبق كشفه. على سبيل المثال، وجد المراقبون أنَّ الشركة:

1. تطالب أصحاب الشركات الصغيرة بأسعار أعلى مقابل معاملات بطاقات الائتمان عن طريق عقد مكوَّن من 63 صفحة مضللة لإرباكهم.
2. فرضت على 570,000 زبون على الأقل دفع تأمين على السيارات لا داعي له.
3. اعترفت أنَّها قد وجدت أنَّ هناك 20,000 زبون كان من الممكن أن يتخلَّفوا عن سداد قروض السيارات نتيجة هذه الإجراءات الزائفة.
4. أنشأت أكثر من 3.5 مليون حساب مزيف لزبائن لا يعلمون شيئًا عن مثل هذه الحسابات.

يجب على شركة ويلز فارجو الشهادة أمام الكونغرس بخصوص هذه الاتهامات التي بلغت قيمتها 185 مليون دولار، كما طُلِب من الشركة مؤخَّرًا إعادة 3.4 مليون دولار لمجموعة من الزبائن الذين تعرَّضوا للاحتيال. لقد طُرد الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة من العمل واستُقطِعت ملايين الدولارات من رواتبهم.

على الرغم من عدم اعتقال المسؤولين التنفيذيين في شركة ويلز فارجو في أعقاب الفضيحة، إلَّا أنَّ مكتب الحماية المالية للمستهلك (CFPB) ومكتب المراقب المالي للعملة (OCC) فرضت غرامة مقدارها مليار دولار على الشركة بسبب الانتهاكات التي ارتكبوها في حق الزبائن. لقد أجبر مكتب المراقب المالي للعملة الشركة أيضًا على منح المراقبين صلاحية فرض العديد من الإجراءات لمنع حدوث انتهاكات في المستقبل مثل فرض قيود على العمل وتغيير المسؤولين التنفيذيين أو أعضاء مجلس إدارة البنك، وقد قال الرئيس الجديد للشركة تيم سلون: "ما نحاول القيام به ونحن نجري تعديلات وتحسينات على الشركة ليس مجرد وضع حل للمشكلة؛ بل إقامة بنك أفضل وتهيئته للمستقبل".

4.13.1 الأسئلة

1. ما هي الأنشطة التي جرت في شركة ويلز فارجو وأدَّت إلى حدوث الفضيحة؟
2. ما هي الأبعاد الداخلية للشركة التي كانت أحد أسباب المشكلات التي حدثت؟
3. كيف يمكن أن يكون الهيكل التنظيمي للشركة أحد أسباب المشكلات التي حدثت؟
4. استخدم أفكارك الخاصة وما تعلَّمته في هذا الفصل لتحليل فضيحة شركة ويلز فارجو. كيف حدثت هذه الفضيحة؟ من هو المخطئ؟
5. استخدم أفكارك الخاصة وما تعلَّمته في هذا الفصل لكي تقترح بعض الحلول التي يمكن أن تأخذها الشركة بعين الاعتبار حتى تتجنَّب تكرُّر حدوث فضيحة مماثلة.

4.14 المصادر

4.14.1 مصادر استكشاف المهن الإدارية

- https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-04-26/amazon-eyes-second-biggest-market-cap-surging-past-microsoft
- Noah Robischon, (2017). Why Amazon Is The World's Most Innovative Company Of 2017, https://www.fastcompany.com/3067455/why-amazon-is-the-worlds-most-innovative-company-of-2017
- L. Thomas, (2018). Amazon grabbed 4 percent of all US retail sales in 2017, new study says, https://www.cnbc.com/2018/01/03/amazon-grabbed-4-percent-of-all-us-retail-sales-in-2017-new-study.html

4.14.2 مصادر قضية للتفكير النقدي

- https://en.wikipedia.org/wiki/Wells_Fargo; Pasick, Adam, "Warren Buffett Explains the Wells Fargo Scandal," Quartz, May 6, 2017. https://qz.com/977778/warren-buffett-explains-the-wells-fargo-scandal/https://qz.com/977778/warren-buffett-explains-the-wells-fargo-scandal/
- Bloomberg, "The Wells Fargo Fake Accounts Scandal Just Got a Lot Worse," Fortune, August 21, 2017. http://fortune.com/2017/08/31/wells-fargo-increases-fake-account-estimate/
- Horowitz, Julia, "'huge, huge, huge error' in Wells Fargo Handling of Ethics Line Calls, CNN, May, 6, 2017. https://money.cnn.com/2017/05/06/investing/buffett-wells-fargo-berkshire-annual-meeting/index.html http://money.cnn.com/2018/02/05/news/companies/wells-fargo-timeline/index.html
- Wattles, Jackie, Grier, Ben, and Egan, Matt, "Wells Fargo's 17 Month Nightmare," CNN Business, February 5, 2018. https://money.cnn.com/2018/02/05/news/companies/wells-fargo-timeline/index.html
- Hudson, Caroline, "Wells Fargo Stocks Still Struggling in Wake of Scandal," Charlotte Business Journal, April 2, 2018. https://www.bizjournals.com/charlotte/news/2018/04/02/wells-fargo-stocks-still-struggling-in-wake-of.html

5. الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والاستدامة

5.1 مقدمة

5.1.1 المخرجات التعليمية

ينبغي عليك أن تكون قادرًا على الإجابة عن الأسئلة الآتية بعد قراءتك لهذا الفصل:

1. ما هي الأخلاق وما هي أخلاقيات العمل؟
2. ما هي أنواع القيم التي تؤثِّر على أخلاقيات العمل على مستوى الأفراد؟
3. ما هي المبادئ الأخلاقية الأساسية التي يمكن أن توجِّه سلوك الأفراد والمؤسسات؟
4. لماذا تعدُّ القيادة الأخلاقية مهمة في المؤسسات؟
5. ما هي أوجه الاختلاف بين الأخلاق المرتكزة على القيم ومفهوم الامتثال في المؤسسات؟
6. ما هي الفوائد التي تعود على المؤسسات والمجتمع من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR)؟
7. ما هي القضايا الأخلاقية التي تواجهها المؤسسات والأفراد في بيئات العمل العالمية؟
8. ما هي التوجُّهات المستقبلية التي ستؤثِّر على أخلاقيات وسلوك المؤسسات؟

استكشاف المهن الإدارية

الألعاب الهادفة في شركة هاسبرو

شـركة هاسـبرو هي شـركة عالميــة مختصَّــة في الألعــاب والترفيــه تهتمُّ كثـيرًا بالمســؤولية الاجتماعيــة للمؤسسات. تأسَّست شركة هاسبرو قبل حوالي قرن في ولاية رود آيلاند في الولايـات المتحـدة الأمريكيـة، وهي تجمع بين جهودها المرتبطة بمسؤوليتها الاجتماعية وهدفها المتمثِّل في المساهمة بأن يصبح العالم مكانًا أفضل للأطفال من جميع الأعمار.

حصلت الشركة في عام 2017 على المركـز الأول في قائمـة "أفضـل 100 شـركة من حيث المواطنـة" الـتي تُنشر سنويًا في مجلة (Corporate Responsibility)، ولا يوجـد غرابـة في حصـولها عليـه، إذ كـانت على مـدار السنوات الخمسة السابقة من ضمن المراكز الخمسة الأولى في هذه القائمة المرموقة.

تحتــوي شــركة هاســبرو على أكــثر من 5000 موظــف، وتبــذل جهــودًا حثيثــة في الحفــاظ على مســؤوليتها الاجتماعيـــة وجُهـــدًا مُضـــاعفًا في الابتكـــار والأعمـــال الخيريـــة وتطـــوير المنتج بالاعتمـــاد على المخطط الاستراتيجي لعلامتها التجارية إلى حدٍّ كبير، وتتضمن قائمة أعمالها علامات تجاريـة مشـهورة مثـل: (Nerf، Play-Doh، Transformers، Monopoly، The Game of Life). تتركَّز المسؤولية الاجتماعية للشركة في أربـع مجـالات أساسـية هي: سـلامة المنتج، والاسـتدامة البيئيـة، وحقـوق الإنسـان والتوظيـف والاسـتخدام الأخلاقي للموارد في عمليّات ابتكار وتطوير مُنتجاتها، بالإضافة إلى خدمة المجتمع.

تقول شركة هاسبرو بأنَّ سلامة المنتج هو أهم أولوياتهـا، وتُطبِّق عمليـة مكوَّنـة من خمس خطـوات لضـمان الجودة تبـدأ بالتصـميم ثمَّ الهندسـة ثمَّ التصـنيع ثمَّ التعبئـة والتغليـف ثمَّ اسـتطلاع وتقـييم آراء الزبـائن والتجّـار باستمرار والتشديد على أن تنطبق معايير الجودة والمواصفات العالية على جميع المصانع الخارجية -التي تتعامل معها الشركة- والتي تصنِّع منتجاتها في مختلف أنحاء العالم.

تُلزم شركة هاسبرو نفسها أيضًا بإيجاد طرق جديدة لتقليل آثارها السلبية على البيئـة الـتي تنتج عن عمليـات التصنيع التي تجريهـا، وقـد قلّلت الشـركة خلال السـنوات القليلـة الماضـية اسـتهلاك الطاقـة وتقليـل انبعاثـات الغازات الدفيئة وتقليل استهلاك المياه ومخلَّفات الإنتاج، كما أنَّها توقَّفت تمامًـا عن اسـتخدام الأربطـة السـلكية في تغليف منتجاتها ممَّا أدَّى إلى توفير أربطة سلكية يصل طولها إلى أكثر من 34,000 ميلًا وتكفي للالتفاف حول الكرة الأرضية وأكثر.

إنَّ اهتمام شركة هاسبرو بحقوق الإنسـان والتوظيـف والاسـتخدام الأخلاقي للمـوارد أحـد مقوِّمـات نجاحهـا وريادتها في المسؤولية الاجتماعية للشركات، إذ تعدُّ المعاملة العادلة للأفراد قيمة جوهرية لدى الشركة إلى جانب عملها الدؤوب في سبيل تحقيق تقدُّم كبير في مجال التنـوُّع والشـمول في جميـع مسـتويات المؤسسـة. يعمـل طاقم عمل شركة هاسبرو جنبًا إلى جنب مـع المصـانع التابعـة لأطـراف خارجيـة (والـتي تصـنّع أجـزاءً معيّنـة من مُنتجاتها) لضمان التمسُّك بحقوق الإنسان الخاصة بجميع العاملين في سلاسل التوريد العالمية للشركة.

تعدُّ الأعمال الخيرية وتبرعات الشركة وتطوُّع الموظفين من العناصر المهمة الأخـرى للمسـؤولية الاجتماعيـة لشركة هاسبرو. لقد قدَّمت الشركة إسهامات مالية وتبرعات بلغت قيمتها 15 مليون دولار تقريبًـا واسـتفاد منهـا

حوالي 4 مليون طفل حول العالم، كما بدأت منذ عدة سنوات بتنظيم اليوم العالمي للمرح (Global Day of Joy) حتى يشارك موظفوها في الخدمة المجتمعية في مختلف أنحاء العالم. لقد شارك أكثر من 93% من موظفي شركة هاسبرو في مشاريع خدمية في أكثر من 40 دولة خلال السنوات الأخيرة.

تعمل شركة هاسبرو أيضًا في مجال السرد القصصي، وتحكي لنا جهودها في المسؤولية الاجتماعية قصة مؤسسة أخلاقية مسؤولة مهمتها "خلق أفضل تجارب اللعب في العالم". إنَّ الجهود الاجتماعية الحثيثة التي تبذلها هذه المؤسسة واضطلاعها بمسؤولياتها تجاه المجتمع ومساهماتها النبيلة، كلّ تلك العوامل قد ساهمت في أن تصبح هذه الشركة من أفضل شركات إنتاج الألعاب في العالم.

سيتناول هذا الفصل دور الأخلاق وتأثيرها على المؤسسات على المستوى الفردي والتنظيمي، كما سيتطرَّق إلى القيادة الأخلاقية إلى جانب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والفرق بينها وبين الامتثال، وسيتناول في النهاية القضايا الأخلاقية حول العالم والثقافات المختلفة والقضايا المستجدَّة المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

5.2 الأخلاق وأخلاقيات العمل

ما هي الأخلاق وما هي أخلاقيات العمل؟

تتضمَّن **الأخلاق** في الأساس كيف نتصرَّف وكيف نعيش حياتنا وكيف نتعامل مع الآخرين، كما أنَّ اختياراتنا وعمليات اتخاذنا للقرارات ومبادئنا الأخلاقية وقِيَمنا التي تحكم سلوكياتنا المتصلة بالصواب والخطأ هي جزء من الأخلاق أيضًا.[(1)]

يُشير مصطلح **الأخلاق المعيارية** إلى مجال الأخلاق المتعلِّق بسؤال: "كيف ينبغي ويتوجَّب علينا أن نعيش ونتصرَّف؟"، في حين أنَّ **أخلاقيات العمل** هي أخلاق تطبيقية تركِّز على المواقف الواقعية والعوامل المحيطة والبيئة التي تحدث فيها المعاملات؛ بمعنى آخر كيف ينبغي علينا أن نطبِّق قيمنا على طريقة ممارستنا للأعمال؟

ما زالت الأخلاق وأخلاقيات العمل تلقى اهتمامًا من الشركات والجامعات والكليات على المستوى المحلي والعالمي، وأصبحت أخلاقيات العمل ضرورةً وليست معيارًا كماليًّا كما كانت سابقًا، إذ استيقظ وعي الناس بأهميتها نتيجة بعد حدوث العديد من الأزمات في مجالات مختلفة. على سبيل المثال، لقد كشفت أزمة الرهن العقاري عام 2008 -التي ما زالت آثارها السلبية مستمرة- تفشِّي الفساد في كُبرى البنوك الاستثمارية ومؤسسات الإقراض على مستوى العالم، إذ كانت الرهون العقارية تُقدَّم عن طريق الاحتيال دون وجود دعم مالي مرخَّص به، وقد أفلست بعض المؤسسات المالية الكبيرة مثل شركة ليمان براذرز القابضة على إثر هذه الوقائع، كما أنَّ ملايين الحاصلين على رهون عقارية فقدوا منازلهم. لقد أثَّرت تلك الأزمة المالية على الاقتصاد العالمي وقُدِّرت تكلفتها بحوالي أكثر من 22 تريليون دولار أمريكي.[(2)]

في أوائل القرن الحادي والعشرين، وُجد أنَّ المديرين التنفيذيين وكبار القادة في العديد من الشركات البارزة مثل إنرون وتايكو وورلد كوم وغيرها يرتكبون جرائم جشع واحتيال واستغلال مناصبهم الإدارية للسرقة على مستوى مؤسساتهم وعلى مستوى حملة الأسهم (أو ما تُسمَّى بجرائم ذوي الياقات البيضاء). يوضِّح الفيلم الوثائقي "أذكى الرجال في الغرفة" كيف تمكّن قادة شركة إنرون في ذلك الوقت (كينيث لاي وجيف سكيلينج وأندرو فاستو) من خداع الموظفين وحملة الأسهم وشركة وول ستريت، وقد كبَّدت الأزمة التي خلَّفتها شركة إنرون الاقتصاد الأمريكي ديونًا تُقدَّر بحوالي 67 مليار دولار.(3) لقد أدَّت هذه الأنشطة الإجرامية إلى نشوء قوانين وطنية مثل قانون ساربينز أوكسلي (الذي سنتحدَّث عنه لاحقًا).

على الرغم من أنَّ هذه الأزمات التاريخية التي حدثت مؤخَّرًا تبيِّن الأهمية الكبيرة لأخلاقيات العمل، إلَّا أنَّ القضايا الأخلاقية لا ترتبط فقط بسوء السلوك والجرائم ذات الدوافع المالية والاقتصادية فحسب، إذ أن هناك قضايا أخلاقية مرتبطة بدخول استخدام وتوظيف الذكاء الاصطناعي مرحلة جديدة من التطوّر ممَّا يلفت الأنظار إلى ضرورة وجود البعد الأخلاقي في المؤسسات العلمية والأعمال التجارية والحكومات. ينبغي تنبيه عامة الناس بالآثار الضارَّة المحتملة والفعلية -والمنافع الجليَّة أيضًا- لهذه التقنيات التي تقودها الخوارزميات (سلسلة من التعليمات التي تُملي على الحاسوب ما يجب عليه فعله).(4)

إنَّ إساءة الاستخدام المتعمَّدة وغير المتعمَّدة لتقنيات الذكاء الاصطناعي من الممكن أن يكون لها آثار سلبية وأضرار على حياة الأفراد وكذلك المجتمعات بأكملها. على سبيل المثال، أظهرت الدراسات أنَّ المؤسسات غالبًا ما تمارس التمييز ضد عدد من أفراد الأقليات في المجتمع نتيجة استخدام الخوارزميات المغلوطة المتعلِّقة بتحديد الزبائن المؤهلين للحصول على رهن وبالتنبُّؤ بالأشخاص الذين من المحتمل أن يتعرَّضوا للسجن ، كما يُمارس التمييز ضد الأقليات العرقية وأصحاب الدخل المنخفض بسبب هذه التقنيات في معظم الأحيان.(5)

على صعيد المجتمع، يوضِّح فيلم "تقرير الأقليَّة" كيف أنَّ إساءة استخدام التكنولوجيا يمكن أن يشكِّل تهديدًا على حقوق الأفراد وخصوصياتهم وحرية إرادتهم واختياراتهم. قد يبدو هذا خيالًا علميًا، ولكنَّ الشخصيات البارزة في مجالات العلوم والأعمال مثل إيلون ماسك وستيفن هوكينج وبيل جيتس وغيرهم قد أعلنوا بصراحة أنَّنا يجب علينا بوصفنا مجتمعًا أن نكون حذرين وواعين أخلاقيًا ومستعدِّين لصد الآثار السلبية لسيطرة بعض خوارزميات الذكاء الاصطناعي على حياتنا.

تعدُّ الممارسة العلمية والأخلاقية للمسؤولية الاجتماعية إحدى الطرق التي يعزِّز من خلالها المختصون الأخلاقيون وكبار رجال الأعمال والمستهلكون الضوابط الذاتية الأخلاقية تجاه هذه التقنيات، وقد تبنَّت بعض الشركات العلمية والتكنولوجية لوائحًا أخلاقية للوقاية من الاستخدامات الاجتماعية الضارة لتقنيات الذكاء الاصطناعي.(6) لقد وضع الاتحاد الأوروبي سياساتٍ تعدُّ الأولى من نوعها للوقاية من الاستغلال السيِّئ والنتائج الضارة المحتملة لعلم الروبوتات.(7)

إحدى القضايا الأخلاقية الأخرى في وقتنا الحالي هي تغيُّر المناخ واستنزاف موارد البيئة، وقد أدَّى نقص الممارسات البيئية المستدامة التي تضع حدًّا لتلوُّث الهواء والاستنزاف الكبير للموارد الأرضية والمائية والطبيعية إلى تهديد الغلاف الجوي للأرض وما يجاورها.[8] تؤكِّد الدراسات العلمية وتقارير الأمم المتحدة أنَّ تغيُّرات الغلاف الجوي للأرض وذوبان الأنهار الجليدية وارتفاع منسوب مياه البحار تحدث بمعدلات متسارعة. على سبيل المثال، سوف يرتفع منسوب مياه البحر على امتداد ساحل كاليفورنيا إلى 10 أقدام بحلول عام 2100، ويحدث هذا الارتفاع بسرعة أكبر بحوالي 30 إلى 40 مرة من سرعة ارتفاعه خلال القرن الماضي.[9]

على الرغم من احتشاد مجموعات من الجامعات وقطاعات الأعمال والمجتمع المحلي لاتخاذ إجراءات قانونية للحد من المتسبِّبين في التلوُّث البيئي والتصدي لهم، إلَّا أنَّ الأوامر التنفيذية السياسية الحالية ليست في صالح هذه الإجراءات الهادفة إلى الوقاية من تدهور البيئة.[10] ما نقصده هنا هو أنَّ هذه القضايا التي سبق ذكرها ليست مجرد قضايا ذات طبيعة تكنولوجية أو اقتصادية أو سياسية، ولكنَّها أيضًا قضايا أخلاقية لأنَّها تُعرِّض صحة عامة الناس ورفاهيتهم وسلامتهم للخطر.

من الأسئلة الأخلاقية التي يمكن أن نسألها لكي نمنع حدوث أزمة: من هو المسؤول عن تحديد المشكلات التي تواجه الأفراد وعامة الناس والمؤسسات والحكومات؟ ومن هو المسؤول عن منع حدوث الأزمات وآثارها السلبية؟ ما هي تكلفة ذلك؟ من هو المسؤول عن الحفاظ على المصالح العامة للمجتمعات؟ ما هي المبادئ الأخلاقية التي يمكن أن تدفع الأفراد والجماعات وأعضاء المجتمع إلى العمل على مواجهة الانتهاكات والأزمات الأخلاقية والبيئية الحالية؟

لقد أصبحت الجامعات والكليات تهتم بتدريس الأخلاق، إذ ازدادت أهمية برامج ومقرَّرات أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وقد ذكرت جمعية تطوير كليات إدارة الأعمال (AACSB) أنَّه "يجب على كليات إدارة الأعمال أن تعزِّز البعد الإنساني لإدارة الأعمال في مناهجها التعليمية وأبحاثها وخدماتها الميدانية مع الاهتمام بالأخلاق والتنوُّع والرفاه الشخصي".[11] بالإضافة إلى ما سبق، فإنَّ المنظمات غير الحكومية والجماعات الممثِّلة للصالح العام عالميًا وحركات العمل السياسي قد بدأت مجدَّدًا بالتعبير عن أوجه الظلم والمشكلات الأخلاقية والمالية (مثل عدم المساواة في الدخل) والصحية والبيئية والمتعلِّقة بالتمييز العنصري التي تنطوي على مخاطر والتي تتطلَّب أن يتَّخذ أصحاب المصلحة وحملة الأسهم إجراءات بشأنها.

سنبدأ في هذا الفصل باستعراض أبعاد أخلاقيات العمل على المستوى الفردي والمهني والقيادي ثمَّ المستوى التنظيمي والمجتمعي والعالمي.

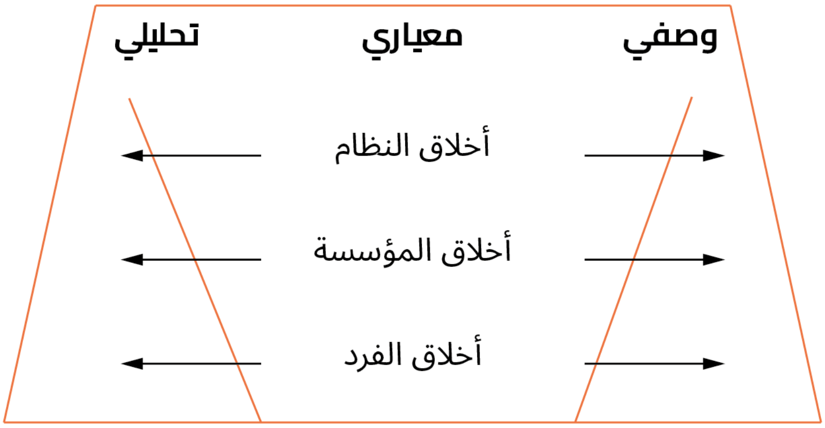
اختبار مدى الفهم

1. ما هي القضايا الأخلاقية الفردية والتنظيمية التي يمكن أن نتوقَّع حدوثها؟
2. اذكر بعض الدلائل على الأنشطة غير الأخلاقية التي قد تلاحظها على مستوى الأفراد وعلى مستوى المؤسسات.

5.3 الأخلاق على مستوى الأفراد

ما هي أنواع القيم التي تؤثِّر على أخلاقيات العمل على مستوى الأفراد؟

تختلف الأخلاق التي يتبنَّاها كل فرد عن الفرد الآخر، وتتطلَّب عملية اتخاذ القرارات الأخلاقيـة انخـراط أفـراد آخرين ومجموعات ومؤسسات وحتى دول فيهـا. حـدَّد كيـنيث غودباسـتر ولـورا نـاش على الأقـل ثلاث أبعـاد أو مستويات للأخلاق تفسّر كيف تتفاعل وتتداخل قيم الأفراد والمجموعات ومبادئهم وسلوكيات أصحاب المصالح المختلفة مع بعضها بهدف إقامة علاقات منظَّمـة ونزيهـة وعادلـة مـع الآخـرين في المعـاملات، وهـذا الأسـلوب موضَّح في الشكل التالي.



الشكل 37: نموذج لتصنيف مستويات الأخلاق - مقتبس من كتاب "Policies and persons: A casebook in business ethic".
تأليف: جون ماثيوز وكينيث غودباستر ولورا ناش، 1985. ص 509. الناشر:ماكجرو هيل، نيويورك

عادةً ما تُدوَّن المبادئ الأخلاقية على هيئة قوانين وتشريعات عندما يكون هنالـك إجمـاع في المجتمـع على سوء بعض التصرُّفات، ومن الأمثلة عليها القوانين التي تمنع القيادة تحت تأثير الكحول والسرقة والقتـل العمـد. تحدِّد هذه القوانين -وبعض المبادئ والقيم غير المكتوبة- معالم بيئة العمل المحلية الـتي يتصـرَّف فيهـا الأفـراد ويمارسون أعمالهم. على المسـتوى الفـردي، تتـأثَّر قيم الفـرد ومعتقداتـه بالأسـرة والأقـران والأصـدقاء والثقافـة المحلية والقومية والمجتمع والدين والبيئة الجغرافية وغيرها، لذلك من المهم الالتفات إلى قيم الأفراد ومبـادئهم الأخلاقية لأنَّها تؤثِّر على قراراتهم وأفعالهم، إذ قد يدفعهم ذلك التـأثُّر إلى فعـل التصـرُّفات السـيئة الـتي يرتكبهـا الآخرون أو قد لا يُقدمون على التصدِّي لتلك التصرُّفات. قد تتأثَّر المبادئ الأخلاقية التي يتبنَّاها الفـرد بتصـرّفات الزملاء والتابعين والمشرفين داخل المؤسسة وبالثقافة العامة للمؤسسة أيضًا. غالبًا ما يكـون لثقافـة المؤسسـة تأثيرٌ عميق على اختيارات الفرد، إذ بإمكانها إما أن تدعم التصرُّفات الأخلاقية وتشجِّع عليهـا أو أن تعـزِّز السـلوك غير الأخلاقي وغير المسؤول.

5.3.1 الأخلاق والقيم: القيم الغائية والقيم الوسيلية

تعدُّ القيم الأخلاقية في وقتنا الحالي من أهم القيم التي تُشكِّل ثقافة المؤسسـات وتحفِّز الأفـراد فيهـا. على سبيل المثال، عندما طرحت شركة جوجل أسهمها للاكتتاب العام في عام 2004، تضمنَّت نشرتها الدعائية هـدفًا

غريبًا للمؤسسة: "لا تكن شريرًا"، وذلك قد يُشكِّل تحديًا لشركة ذات قيمة سوقية تُقدَّر بمليارات الدولارات وتعمل في مختلف أنحاء العالم ولديها مستثمرون يتوقَّعون منها تحقيق الأرباح. لقد أثارت العمليات والخُطوات التي تبنّتها جوجل في الولايات المتحدة وخارجها جدلًا حول مدى تطبيقها والتزامها بالهدف الذي أعلنت عنه سابقًا. في الواقع، إنَّ هناك حاجة مستمرة لدمج القيم الأخلاقية في المؤسسات، إذ أظهرت مبادرة الأخلاق والامتثال (Ethics & Compliance Initiative) أنَّ 22% من العمَّال على مستوى العالم قد أبلغوا عن وقوعهم تحت ضغوطات تستهدف دفعهم إلى التنازل عن مبادئهم.(12) يخضع مديرو كبرى الشركات للتدقيق من قِبل العامَّة على نحوٍ لم يسبق له مثيل، كما أنَّ الشركات الصغيرة أضحت بحاجة إلى إيلاء اهتمام أكبر بالجانب الأخلاقي في عملها لكي تستعيد ثقة الزبائن والمجتمع.



الشكل 38: الرئيس التنفيذي لمؤسسة تسلا وسبيس إكس إيلون ماسك أثناء إحدى مؤتمرات تيدكس

مصدر الصورة: ستيف جيرفيتسون/ فليكر/ مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY-ND 2.0)

يظهر في هذه الصورة السابقة الرئيس التنفيذي لمؤسسة تسلا وسبيس إكس إيلون ماسك أثناء إحدى مؤتمرات تيدكس، يحظى ماسك بتأييد اجتماعي كبير بسبب تبنيه لأساليب المسؤولية الاجتماعية التي ينتهجها في شركته. عادةً ما يُنظر إيجابيًا إلى تصنيع السيارات الكهربائية التي تساهم في تقليل التلوُّث، ولكنَّ ماسك خضع للتحقيق بسبب ما قاله بشأن حصوله على تمويل مضمون لتحويل شركة تسلا إلى شركة خاصة ممَّا أثار قضايا مرتبطة بالامتثال.

يمكن أن توجِّه القيم والمبادئ الأخلاقية سلوك الأفراد والجماعات والمؤسسات بدرجة كبيرة، ولكن من القضايا المتكرِّرة التي تواجه الأفراد بشأن التصرُّف أخلاقيًا هي أنَّ العديد من الناس لا يدركون القيم التي يؤمنون بها أو أنّهم يختارونها دون وعي، كما أنَّنا غالبًا ما نتصرَّف أولًا ثمَّ نفكِّر ونبرِّر لاحقًا. إنَّنا لا نختار الأساليب والطرق التي نتَّبعها للوصول إلى أهدافنا وغاياتنا عن قصدنا وبإرادتنا دائمًا، لذلك فإننا نترك "الغاية تبرِّر الوسيلة" أو "الوسيلة تبرِّر الغاية" في كثير من الأوقات. غالبًا ما تنشأ المعضلات الأخلاقية (المواقف والمآزق التي لا يوجد فيها خيار مثالي أو مثالي بين الخيارات المُتاحة، ولا يحل أي من الخيارين المشكلة ولا يُقدِّمان حلًّا ذا أبعاد

أخلاقية جيدة) من عدم معرفتنا كيفية التفكير في العواقب المحتملة لما نقوم به أو لما نتقاعس عن فعله، لـذلك فإنَّ معرفة قيمنا والوعي بها هي الخطوة الأولى التي تجعلنا قادرين على التصرُّف بطريقة أخلاقية ومسؤولة حـتى نمنع أو نقلِّل من الضرر والأذى علينا أو على الآخرين.

لتحقيق هذه الغاية؛ من الجيِّد فهم القيم الـتي صُـنِّفت إلى قيم هادفـة غائيـة وقيم وسـيلية. القيم الهادفـة الغائية هي الأهداف أو الأغراض أو الغايات التي يرغب الأفراد في تحقيقها، ومن الأمثلـة عليهـا: الحريـة والأمـان والسعادة والتقدير الاجتماعي والصداقة والإنجاز والراحة والمغامرة والمساواة والحكمة.[13] في المقابل، فإنَّ القيم الوسيلية هي الوسائل السلوكية المفضَّلة المستخدمة لتحقيق الأهداف، ومن الأمثلـة عليهـا: أن تكـون مسـاعدًا وأمينًا وشجاعًا ومستقلًا ومهذَّبًا ومسؤولًا وكفؤًا وطموحًا ومُحبًّا ومكتفٍ ذاتيًا ومتسامحًا.[14]

من الممكن أن يُساعد الفصل بين القيم الهادفة والقيم الوسيلية الأفـراد والجماعـات ووحـدات العمـل على التمييز بين الغايات والوسائل (الطرق التي تؤدِّي إلى الغايـات) والعكس عنـد اتخـاذ القـرارات، ومن ثمَّ يسـاعدنا على اختيار المزيد من الخيارات الأخلاقية أو على الأقل تقليل اختيار الخيارات غير الأخلاقية. على سـبيل المثـال، افترض أنَّ هدف أحد مديري المبيعات هو تحفـيز مـوظَّفي المبيعـات على تحقيـق زيـادة في المبيعـات بنسـبة 17% بحلول نهاية ربع السنة، وأنَّ الوسائل التي حثَّ عليها المدير لإنجاز ذلـك الهـدف هي كالتـالي: "اسـعوا إلى تحقيق الهدف. استخدموا خيالكم وعزيمتكم. احرصوا على أن يصل كل منكم إلى ذلك الهدف أو أبعد منه."

القيمة الهادفة الغائية في هذه الحالة هي الإنجاز الكبير لدرجة الطموح المُبالغ فيه لتحقيق ربح مالي ضـخم، كما يمكن أن نعدّ أنَّ القيمة الوسيلية أيضًا هي السعي لتحقيق ذلك الإنجاز الضخم. من المحتمـل جـدًّا أن ينشـأ عن القيمتين الهادفة الغائية والوسيلية في هذا المثال ضغوطاتٌ نفسية لمـوظفي المبيعـات لا داعي لهـا ومن الممكن أن يُسبِّب أيضًا قلقًا لهؤلاء الموظفين. المنطق الأخلاقي الذي يقوم عليه هذا المثال هو أنَّ "الغايـة تُـبرِّر الوسيلة"، ويثير هذا المثال تساؤلًا عمَّا إذا كان موظَّفو المبيعات سيختارون القيم التي تتضمَّنها تعليمات المدير إذا فكَّر كل منهم مليًّا بشأنها.

إذا ولَّدت القيمة الهادفة الغائية ضغطًا كبيرًا وكـانت الأهـداف المطلوبـة غـير واقعيـة وبعيـدة المنـال، فمن المحتمل أن تُولِّد القيمة الوسيلية توترًا وسلوكًا غير أخلاقيٍّ أيضًا، وهذا يعكس مـا حـدث مـؤخَّرًا في شـركة ويلـز فارجو التي تقدِّم الخـدمات الماليـة، إذ كـانت الشـركة -من رأس الهـرم الإداري فيهـا إلى قاعدتـه- تتبنَّى أهـداف مبيعات غير واقعية ويسيطر عليها ضـغط عمـلٍ شـديد، ممَّـا دفـع مـوظَّفي المبيعـات إلى الكـذب على الزبـائن المخلصين وممارسة الضغط عليهم وخداعهم لكي يشتروا منتجات مالية زائفة حـتى يحقِّقـوا أهـداف المبيعـات غير الواقعية المفروضة عليهم. عندما اكتُشـف حـدوث مثـل هـذه التصـرُّفات غـير الأخلاقيـة، تـبيَّن أنَّ مـوظفّي المبيعات ليسوا وحدهم من ارتكبوا عمليّات الخداع، إذ إنَّ المسؤولين في الإدارة العليا للمؤسسة قد شـاركوا في تِلك الجريمة أيضًا، وكانت النتيجـة إجبـار الـرئيس التنفيـذي للشـركة على الاسـتقالة من منصـبه وفصـل 5300 موظفًا عن العمل وصدور العديد من الدعاوى القضائية ضد الشركة.[15]

هناك العديد من الدروس المستفادة من قصة فشل شركة ويلز فارجو، ومن هذه الدروس أنَّ على الفرد أن يكون مدركًا للقيم التي تقوم عليها التعليمات والأوامر المرتبطة بالعمل، كما ينبغي على الفرد أن يتمسّك بقيمه ومبادئه الأخلاقية الخاصة التي يمكن أن توجِّهه في العمل والدراسة والمواقف الشخصية حتى لا تؤثِّر عليه مشكلات الآخرين. من التقييمات التي يمكن أن تساعدك على اكتشاف قيمك الخاصة تقييم (Personal Values Assessment).

لقد وجد رون كاروتشي أنَّ هناك خمسة أمور لا مبرِّر لها تدفع المؤسسات من خلالها الأشخاص الصالحين إلى اتخاذ قرارات غير أخلاقية وهي:

- إشعارهم بانعدام الأمان النفسي، الأمر الذي يمنعهم من التعبير عن آرائهم.
- الضغط المبالغ فيه من أجل تحقيق أهداف غير واقعية ممَّا يدفع هؤلاء الأشخاص إلى القيام بما يُعارض مبادئهم.
- توليد الشعور بعدم الإنصاف لدى هؤلاء الأشخاص بسبب وجود أهداف متضاربة ممَّا يؤثِّر على طريقة تفكيرهم ونظرتهم للأمور.
- عدم التحدُّث عن الأخلاق إلَّا عند وقوع فضيحة.
- عدم توفير نموذج إيجابي يُحتذى به ممَّا يجعل تصرُّفات الأفراد مجرَّد ردود فعل وليست أفعالًا أو تصرّفاتٍ ناتجة عن اتخاذ قرارات أخلاقية.

ستساعدك معرفة المبادئ الأخلاقية (التي سنتحدَّث عنها في القسم التالي من هذا الفصل) على التفكير جيّدًا أثناء المواقف المعقَّدة حتى تتَّخذ قرارات واعية قائمة على القيم وتفعل الأمر الصائب.[16]

اختبار مدى الفهم

1. ما هي القيم الهادفة الغائية والقيم الوسيلية؟
2. كيف يمكن للمؤسسات توظيف القيم لكي تحثُّ الأفراد على اتخاذ قرارات أخلاقية؟

5.4 المبادئ الأخلاقية واتخاذ القرارات المسؤولة

ما هي المبادئ الأخلاقية الأساسية التي يمكن أن توجِّه سلوك الأفراد والمؤسسات؟

قبل أن ننتقل إلى الحديث عن الأخلاق على مستوى المؤسسات، سوف نتحدَّث عن المبادئ الأخلاقية المرتبطة بالقرارات التي يتخذها الأفراد والمؤسسات والجهات المعنيَّة الأخرى التي تختار التصرُّف بطرق قائمة على المبادئ والمسؤولية تجاه الآخرين.[17]

يكمن الاختلاف بين المبادئ الأخلاقية والقيم في أنَّ المبادئ الأخلاقية تعدُّ قواعدًا أكثر ثباتًا وانتشارًا، في حين تتَّسم القيم بأنَّها تميل لتكون ذات طابع شخصي وغير موضوعي ويمكن أن تتغيَّر بمرور الزمن. إنَّ المبادئ تؤثِّر على القيم، ويعود أصل المبادئ المذكورة في هذا الفصل إلى أفلاطون وسقراط وحتى إلى الجماعات الدينية القديمة. يُمكن الجمع بين هذه المبادئ، كما يمكن استخدام مبادئ مختلفة في المواقف المختلفة.(18) تشمل المبادئ والتوجّهات التي سنتناولها: النفعية، والشمولية، والحقوق القانونية والأخلاقية، والعدالة، والأخلاق الفضيلة، والصالح العام، والنسبية الأخلاقية. اسأل نفسك عندما تقرأ شرح كل مبدأ من هذه المبادئ عمَّا إذا كان يساهم في تشكيل قيمك ومعتقداتك وتصرُّفاتك وأفعالك.

من الجيِّد أيضًا أن تحدِّد المبادئ التي تسيّر أفعالك وتصرّفاتك والمبادئ التي تطمح إلى أن تستخدمها أكثر والأسباب التي تدفعك إلى ذلك. قد يساعدك تبنّي واحد أو أكثر من هذه المبادئ والأساليب الأخلاقية على دراسة الخيارات المتاحة قبل اتخاذ أي قرار أو إيجاد حل لأي معضلة أخلاقية، كما قد تساعدك معرفة هذه المبادئ على اتخاذ قرارات أخلاقية وعلى الالتزام بمبادئ الفريق أو المجموعة أو المؤسسة التي أنت بصدد الانضمام إليها. من المهم أيضًا استخدام الإبداع عند دراسة القرارات الأخلاقية الصعبة وعندما يبدو أنَّ هناك طريقتين صحيحتين في بعض الأحيان للتصرُّف في موقف معين أو عندما يبدو أنَّه ليس هناك أي خيار صحيح أخلاقيًا، والذي قد يكون مؤشّرًا إلى أن عدم التوصّل إلى قرار وإلغاء اتّخاذ القرار في بادئ الأمر، بالطبع ما لم يحمل عدم التصرّف واتّخاذ القرار في طيّاته ضررًا أكبر من اتّخاذ القرار نفسه.

5.4.1 النفعية: مبدأ العواقبية "الغاية تبرر الوسيلة"

ينصُّ مبدأ النفعية (utilitarianism) في الأساس على أنَّ التصرُّف يكون صحيحًا من الناحية الأخلاقية إذا كان ينتج عنه أعظم منفعة لأكبر عدد من الناس، كما يمكن أن نقول بأنَّ التصرُّف يكون صحيحًا من الناحية الأخلاقية إذا كانت محصّلة المنفعة والنتائج الإيجابية الناجمة عنه بالنسبة لجميع الأشخاص المتأثرين به أكبر من المنفعة المرجوّة من باقي الخيارات والقرارات المُحتملة.. يعدُّ هذا المبدأ -كما هو حال المبادئ الأخرى- واسعًا ومتشعّبًا بطبيعته ويبدو مجرَّدًا إلى حدٍ ما. لكل مبدأ منطقه الخاص، ويتَّضح هذا المبدأ والمبادئ الأخرى عند استعراض تفاصيل ووقائع الموقف الذي يُستخدم فيه ويكون هناك حاجة إلى اتخاذ قرار.

من أوجه القصور لهذا المبدأ أنَّه لا يراعي الأفراد، كما لا يوجد إجماع موّحد بين من تبنّوا هذا المبدأ على تحديد "النافع لجميع أصحاب المصلحة". بالإضافة إلى ذلك، من الصعب قياس وموازنة "التكاليف والمنافع" بدقة عند اتّخاذ القرارات الأخلاقيّة. إنَّ هذا المبدأ من المبادئ الأكثر استخدامًا من قِبل الشركات والمؤسسات والدول والأفراد على الرغم من أوجه القصور المصاحبة له. يمكن تطبيق هذا المبدأ عادةً عند ندرة الموارد أو تضارب الأولويات أو عند عدم وجود خيار واضح يلبِّي احتياجات جميع الأطراف أو عند اتخاذ قرار يحقِّق أكبر الفوائد وأقل الخسائر.

5.4.2 الشمولية: مبدأ المسؤولية تجاه المجتمع: مبدأ الواجب

يضع مبدأ الشمولية (universalism) مصالح جميع الأطراف المعنيّة والمخاطر التي قد تواجههم بالحسبان عند التفكير في النتائج والقرارات المتعلّقة بالسياسات، كما يقوم على تحديد احتياجات الأفراد المعنيين بالقرارات إلى جانب الخيارات المتاحة أمامهم والمعلومات التي يحتاجونها لحماية مصالحهم. يقتضي هذا المبدأ الاهتمام بالبشر واحتياجاتهم وقيمهم، إذ أنَّه ليس طريقة لاتخاذ القرار فحسب؛ بل هو توجّه شامل يتضمَّن الانتباه إلى الجانب الإنساني للأفراد والجماعات عند اتخاذ قرار ما.

لقد كتب الأساتذة براين كوبر وجوزيف سانتورا وجيمس ساروس أنَّ "الشمولية هي التعبير الظاهري للشخصية القيادية وتتجلّى في احترام الآخرين والعدل وحُسن التعاون والرحمة والتقدير والتواضع". يسعى القادة في "الشركات الأكثر أخلاقية في العالم" إلى خلق بيئة عمل أخلاقية في مستوى القيادة العليا لتجسيد مبادئ الشمولية والسلوك الأخلاقي في ممارساتهم أثناء العمل والإدارة.(19) ومن هؤلاء القادة الذين جسّدوا هذه المبادئ من خلال قراراتهم وأعمالهم: هوارد شولتز مؤسّس شركة ستاربكس، وجيمس سينيجال المؤسّس المشارك لشركة كوستكو، وشيرل ساندبيرج مديرة العمليات في شركة فيسبوك، وأورسولا بيرنز الرئيس التنفيذي لشركة زيروكس.

من أوجه القصور أنَّ استخدام هذا المبدأ قد لا يكون واقعيًا أو قابلًا للتطبيق في جميع المواقف، كما أنَّ استخدامه قد يتطلَّب التضحية بحياة إنسان لمساعدة الآخرين أو حمايتهم ويبدو أنَّ هذا يتعارض مع المبدأ نفسه. يصوِّر فيلم "The Post" كيف ورثت ابنة مؤسِّس صحيفة واشنطن بوست المشهورة منصب الرئيس التنفيذي عن والدها وكيف واجهت قرارًا مصيريًّا وأخلاقيًّا اضطرت فيه إلى الاختيار ما بين نشر وثائق سرية عن حرب فيتنام أو التزام الصمت وحماية الصحيفة من تعرُّضها للإغلاق.

لقد تركَّزت المعضلة التي واجهت الرئيس التنفيذي لصحيفة واشنطن بوست في الحاجة إلى الاختيار ما بين كشف الحقيقة استنادًا إلى الحق في التعبير عن الرأي -وهو رسالة الصحيفة والأساس الذي تقوم عليه- أو البقاء صامتة وإخفاء المعلومات السرية، ولكنَّها اختارت نشر تلك الوثائق السرية لعامة الشعب بدعم من هيئة التحرير التابعة لها في الصحيفة وحثِّهم لها على ذلك، وقد أيَّدت المحكمة العليا هذا القرار. كانت النتيجة اشتعال الاحتجاجات الشعبية الواسعة من قِبل الشباب الأمريكي وغيرهم، واضطرار الرئيس الأمريكي جونسون إلى التنحّي عن منصبه وقيام وزير الدفاع ماكنمارا بالاعتذار لاحقًا وانتهاء الحرب وانسحاب القوات الأمريكية من فيتنام. إذًا، هنالك العديد من الصعوبات التي قد تنتج عن استخدام مبدأ الشمولية في المواقف المعقَّدة، إلّا أن هذا المبدأ من شأنه أن ينقذ الكثير من الأرواح البريئة ويحافظ على نزاهة الأمة ويُوقف التدمير العبثي.

5.4.3 الحقوق القانونية والأخلاقية

الحقوق القانونية (Legal rights) هي الحقوق التي تكون مقصورة على نظام قانوني معيَّن وسلطة قضائية محدّدة. على سبيل المثال، يعدُّ الدستور ووثيقة إعلان الاستقلال في الولايات المتحدة الأساس الذي تقوم عليه

الحقوق القانونية للمواطنين مثل الحق في الحياة والحرية والسعي وراء السعادة وحرية التعبير. في المقابل، فإنَّ الحقوق المعنوية العامة (أو الإنسانية)هي حقوق عالمية وتستند إلى معايير سلوكية ثابتة في كل المجتمعات مثل: الحق في عدم التعرض للعبودية والحق في العمل.

بإمكانك توسيع نطاق فهمك واستيعابك لفكرة الحقوق المتعلِّقة بالأفراد في مكان العمل من خلال الدخول إلى القائمة السنوية لأفضل الشركات للعمل (Best Companies to Work For)، إذ يمكنك الاطلاع على سياسات القادة والمؤسسات المرتبطة بالممارسات والامتيازات والتنوُّع والتعويضات بالإضافة إلى الإحصاءات المتعلِّقة بالمزايا والاستحقاقات التي يحصل عليها الموظفون. تقدِّم قائمة "الشركات الأكثر أخلاقية في العالم" أيضًا أمثلة على الحقوق القانونية والأخلاقية المرتبطة بالعاملين وأماكن العمل. يُوظّف هذا المبدأ -كما هو الحال مع مبدأ الشمولية- عندما يكون يتوجّب على الأفراد أو المجموعات أو الدول اتخاذ قرارات معقّدة تكون على حافّة انتهاك أو الإضرار بالقيم أو الحقوق الإنسانية مثل الحق في الحياة والحرية وغيرها.

من أوجه قصور استخدام هذا المبدأ ما يلي:

1. يمكن أن يُستخدم للتستُّر على المصالح السياسية الأنانية والجائرة.
2. صعوبة تحديد ما يستحقه كل طرف عندما يكون الطرفان على حق.
3. يمكن أن يتجاوز بعض الأفراد الحد في استحقاقات معينة على حساب الآخرين.

5.4.4 العدالة: الإجراءات العادلة، مبدأ التعويض والجزاء

يتضمَّن هذا المبدأ أربع مكونات أساسيّة تستند إلى ما يلي:

1. ينبغي المساواة في المعاملة بين جميع الأفراد.
2. تتحقَّق العدالة عندما يحصل جميع الأفراد على فرص ومزايا متكافئة.
3. ينبغي مراعاة تحقيق العدل في القرارات والإجراءات والاتفاقيات بين الأطراف.
4. يُطبَّق العقاب على من يُلحق الأذى بالآخرين، ويُعطى تعويض لمن تعرَّض للأذى أو الظلم.

يُمكن تلخيص كيفية تطبيق هذا المبدأ عند مواجهة معضلة أخلاقية عن طريق طرح الأسئلة البسيطة التالية بخصوص الإجراء أو القرار المقترح:

- هل هو عادل؟
- هل هو صائب؟
- من سيتأذى بسببه؟
- من يتوجَّب عليه أن يتحمَّل مسؤولية العواقب؟

- هل أرغب/نرغب في تحمُّل مسؤولية العواقب؟

من المفيد التأمُّل في عدد الكوارث والأزمات التي كان من الممكن منع حدوثها لو فكَّر قادة الشركات وأصحاب المصلحة مليًّا في هذه الأسئلة قبل الشروع في اتخاذ قرار. على سبيل المثال، كان من الممكن أن تمنع الإجراءات الوقائية -المتمثِّلة في تجديد المعدَّات والآلات في كل من شركة بريتيش بتروليوم (BP) وشركة إيكسون فالديز- من حدوث كوارث التسرُّب النفطي فيهما، كما أنَّ التزام البنوك الاستثمارية ومؤسسات الإقراض بالقوانين التي تنصُّ على عدم بيع الرهون العقارية التي لا يمكن تسديدها يمكن أن يحمي الاقتصاد العالمي من الانهيار الوشيك.

تنطوي أوجه قصور استخدام هذا المبدأ على أنَّ الأمور والمواقف قد تخضع لوجهات نظر مختلفة وأنَّه لا يوجد هناك جهة معينة يمكن يُمكن الرجوع إليها في المواقف المعقَّدة من أجل تحديد المصيب والمخطئ وتحديد الأطراف المتضرِّرة. يحدث ذلك عند عدم توفُّر الحقائق وعدم وجود حكومة فدرالية أو سلطة قضائية خارجية موضوعية وحياديّة. قد نواجه أيضًا في بعض الأحيان مسألة تحديد الجهة التي تمتلك السلطة والصلاحية لإيقاع العقاب وتحديد من سيدفع التعويضات ومن سيستلمها. على الرغم من ذلك، يعدُّ مبدأ العدالة -مثله مثل المبادئ الأخرى المذكورة في هذا الفصل- الحجر الأساس في بناء وإرساء الأنظمة الديمقراطية والحريات الشخصيّة.

5.4.5 الأخلاق الفضيلة النابعة من الفطرة السليمة: ذات الطابع الشخصي

تستند الأخلاق الفضيلة إلى السمات الشخصية مثل الصدق والحكمة العملية والسعادة والازدهار والرضا، وتركِّز على نمط الشخصية والأخلاق والقيم التي يتوجَّب علينا التحلِّي بها وليس على أفعال معينة ينبغي القيام بها. يترسَّخ هذا المبدأ بحسن الخلق والدوافع والقيم الأساسية، وإنَّ أفضل من يجسِّده هم الأشخاص الذين يتحلَّون بالفضائل المرغوبة. إنَّ صاحب الشخصية الجيِّدة هو الشخص الخلوق الذي يتصرَّف بطريقة أخلاقية ويشعر بالرضا والسعادة على إثر ذلك. يعدُّ الإيثار أيضًا جزءًا من شخصية صاحب الأخلاق الفضيلة، كما أنَّ الحكمة العملية مطلوبة في معظم الأحيان.

مبدأ الأخلاق الفضيلة وثيق الصلة بمبدأ الشمولية الذي ذكرناه سابقًا، والجدير بالذكر أنَّ شخصيات وأفعال العديد من القادة تشكِّل نموذجًا حيًّا للأخلاق الفضيلة، وخير مثال على ذلك هو رجل الأعمال المشهور وارن بافت والذي يُعدُّ رمزًا للشخصية الجيِّدة التي تتَّصف بالحكمة العملية والقيم الأخلاقيّة التي منحته ثقةً وتقديرًا كبيرًا في الأوساط المختلفة. يمكن تطبيق هذا المبدأ من خلال طرح السؤال التالي قبل القيام بأي تصرُّف أو اتخاذ أي قرار: فيما لو تركت عجلة القيادة لشخصيّتي الطيّبة، كيف كانت للتصرّف في هذا الموقف؟" من الممكن أن يتساءل آخرون عمَّا قد يفعله شخص آخر يعرفونه أو يحترمونه جدًّا.

من أوجه قصور هذا المبدأ أنَّ بعض الأفراد قد لا يرون في طِباع الشخص الجيّد، الذي اتّخذوه قدوةً، حلًّا مناسبًا في مواقف معيّنة، ممَّا يجعلهم يرفضون الاحتذاء بشخصية ذلك الشخص في تِلك المواقف، كما أنَّ

هناك جدلًا حول الجهة التي تحدّد التصرّف الصحيح (الفاضل) خاصةً في المواقف المعقَّدة الـتي تتطلَّب وجـود معلومات واقعية ومعايير موضوعية لاتخاذ القرار الأمثل.

5.4.6 الصالح العام

يُعرَّف الصالح العام بأنَّه "مجموع ظروف الحيـاة الاجتماعيـة الـتي تمكِّن المجموعـات والأفـراد من الوصـول الشـامل والمباشـر إلى تحقيـق ذواتهم". يجب على صـنَّاع القـرار أن يضـعوا بالحسـبان نوايـاهم وآثـار أفعـالهم وقراراتهم على المجتمع إلى جانب الصالح العام لمختلف الأطراف فيه.[20]

إنَّ تحديد القرارات وبناءها وفق مُقتضى الصالح العـام يتطلَّب منـا ألَّا نـؤثر أنفسـنا ومصـالحنا على مصـالح الآخرين وأن نضع مصالحهم بالحسبان عند تحديد أهداف واتخاذ إجراءات. يمكن تطبيق مبـدأ الصـالح العـام عن طريـق طـرح السـؤال البسـيط التـالي: "كيـف سـيؤثِّر هـذا القـرار أو التصـرُّف على البيئـة الفيزيائيـة والثقافيـة والاجتماعية التي سأعيش بها أنا وعائلتي وأصدقائي والآخرين الآن وخلال الأسبوع القادم وما بعد ذلك؟"

من أوجه القصور الرئيسية لاستخدام هذا المبدأ تحديد الجهة التي تقرِّر أين يكمن الصالح العام في المواقف التي يختلف فيها طرفان أو أكثر بشأن تحديد الطرف الذي انتُهكت مصالحه. من الصعب في المجتمعـات الـتي تقوم على الفردية والرأسمالية في العديد من الحـالات أن يتخلَّى الأفـراد عن مصـالحهم ومنـافعهم الماديّـة - في قـراراتهم- مقابـل الصـالح العـام الـذي قـد يعـني عـدم عودتهـا بـالنفع عليهم أو حـتى حرمـانهم من الانتفـاع من تِلك القرارات.

5.4.7 النسبية الأخلاقية: التوجه الشخصي للأخلاق

إنَّ النسبية الأخلاقية في الحقيقة ليست مبدأً يُمكن اتباعه؛ بل هو توجُّـه يسـتخدمه العديـد من النـاس في كثير من الأحيان. تنصُّ النسبية الأخلاقية على أنَّ الناس يضعون معايير أخلاقية خاصـة بهم للحكم على أفعـالهم، وأنَّ مصالح الفرد الذاتية وقيمه هي الدافع الأساسي لتصرّفاته وسلوكيّاته وقراراته. بمعنى آخـر تختلـف المعـايير الأخلاقيـة وفقًـا لهـذا المبـدأ من ثقافـة إلى أخـرى، وكمـا تقـول الحكمـة: "دارِهم مـا دمت في دارهم، وأَرْضِـهِم ما دمت في أرضهم ."

تتضمَّن أوجه القصور الواضحة لمبـدأ النسـبية إمكانيـة أن تتعـارض أفكـار الفـرد ومصـالحه الشخصـية مـع الحقائق والوقائع، كما يمكن أن يصبح أتباع هذا المبدأ مؤيِّدين للحكم المطلق أو متعصِّبين لمعتقداتهم، ويمكن أن تنشأ أنظمة ديكتاتورية واستبدادية تمارس مختلف أشكال العبودية والاستغلال لأعداد كبيرة من الناس نتيجة لقيام الدول والثقافات بتبنِّي هذا التوجُّه.

على سبيل المثال، فرض الحزب الوطني لجنوب أفريقيا في عام 1948 سياسة الفصـل العنصـري والتميـيز ضد السود، واستمرت هذه السياسة حتى أوائل التسعينيات من القرن العشـرين عنـدما تفاوضـت عـدة أطـراف بشأن إلغائه بدعمٍ كبير من نيلسون مانديلا. قبل حلَّ ذلك النظام العنصري في جنوب أفريقيا كـان على الشـركات

العالمية التي تدير أعمالاً تجارية فيها أن تلتزم بسياسة الفصل العنصري السائدة والقيم السلبية وغير الأخلاقية التي تنطوي عليها، كما مارست الروابط الاجتماعية المناهضة لسياسة الفصل ضغوطاتٍ على العديد من الشركات في الولايات المتحدة وأوروبا وغيرها في الثمانينيات من القرن العشرين فيما يتعلّق باستمرار ممارستها لأعمالها التجارية أو ترك العمل بشكل كامل في جنوب أفريقيا.

مما نستنتجه من سوق المبادئ الأخلاقية السابقة أن المبادئ والقيم توفّر مصدرًا للثبات وضبط النفس على مستوى الأفراد، كما تؤثّر أيضًا على الأداء والرضا الوظيفي. في المقابل، فإنَّ القيادة القائمة على القيم والمبادئ الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على الثقافات وتحفّز على الأداء والسلوك الأخلاقي على المستوى التنظيمي العام في المؤسّسة. سنناقش في القسم التالي من هذا الفصل كيف تؤثّر القيادة الأخلاقية في قمة الهرم الإداري في المؤسسة وفي جميع مستوياتها على التصرُّفات والسلوكيات الأخلاقية فيها.[21]

اختبار مدى الفهم

1. اذكر بعض المبادئ التوجيهية الأخلاقية التي يمكن للأفراد والمؤسسات اتّباعها أثناء عمليّة اتخاذ القرارات الأخلاقية.
2. هل إدراكك للقيم والمبادئ الأخلاقية التي توجّه أفعالك وتصرُّفاتك يمكن أن يُحدث فرقًا في اختياراتك وقراراتك؟

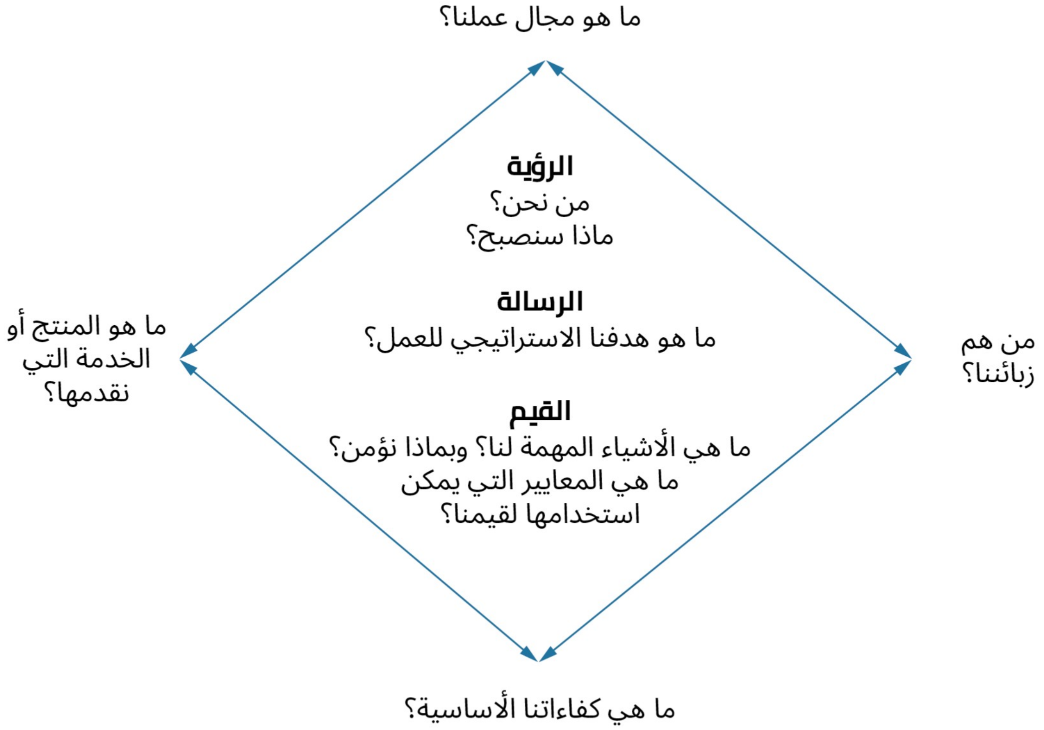
5.5 القيادة: الأخلاق على مستوى المؤسسات

لماذا تعدُّ القيادة الأخلاقية مهمة في المؤسسات؟

إنَّ القيادة التي تعتمد على تحديد الغايات والقيم الأخلاقية ضرورية من أجل التوافق الداخلي للمؤسسات وفعالية الأسواق الخارجية والمسؤولية تجاه أصحاب المصلحة.[22] عرَّف الباحث شيستر برنارد في عام 1939 منهج القيادة القائمة على القيم الأخلاقية بأنَّه منهج يبعث على "اتخاذ قرارات شخصية تعاونية من خلال تكوين إيمان بالفهم المشترك وباحتمالية النجاح وبالرضا التام عن الدوافع الشخصية وبتكامل الهدف المشترك."[23] يوضِّح الشكل التالي أنَّ الرؤية والرسالة والقيم أساسية في تحديد وتطبيق الاستراتيجيات والعمليات والتوافق المؤسساتي، ويعدُّ ذلك جزءًا مهمًا من القيادة.

تُعرَّف القيادة بأنَّها القدرة على التأثير على المرؤوسين لتحقيق الأهداف والغايات المشتركة.[24] إنَّ القادة التنظيميين مسؤولون أمام الجهات المرتبطة بالمؤسسة من أصحاب المصالح والمساهمين والموظفين في ما يتعلّق بتحقيق أهداف المؤسسة، وتعتمد درجة التزامهم بالمسؤولية والأخلاق عند قيامهم بذلك على عدة عوامل. تعدُّ قيم القائد مهمَّة من ناحية الأخلاق والفعالية لأنَّها عادةً ما تصبح القيم التي تتبنَّاها المؤسسة ككل. يُشار إلى التأثير الذي يولّده قادة المؤسسات بمصطلح "التأثير الإداري"، وعلى الرغم من أنَّ قيم القائد ينبغي أن تتوافق مع قيم المؤسسة ورؤيتها ورسالتها، إلّا أن ذلك قد لا يحدث دائمًا كما رأينا في الأزمات المؤسساتيّة

الأخلاقية التي ناقشناها سابقًا والتي أدَّت إلى إخفاق شركات مثل إنرون وتايكو وورلد كوم وويلز فارجو وغيرها من الشركات البارزة.



الشكل 39: التوافق المؤسساتي الاستراتيجي - المصدر: جوزيف وايس، © 2014

على الرغم من أنَّ القيادة من أهم العناصر التي تحدِّد معالم استراتيجية المؤسسة وثقافتها ونظام الحكم فيها؛ إلّا أنّها غالبًا ما تكون مسؤولية مشتركة بين المسؤولين والمرؤوسين في مختلف مستويات المؤسسة وهي ليست حكرًا على فرد معيّن. على سبيل المثال، يستخدم معهد إثيسفير المشهور -وهو مؤسسة خاصة تقيّم سلوكيات ومسؤوليات الشركات من الناحية الأخلاقية والاجتماعية- خمسة معايير لتقييم البعد الأخلاقي والخروج برقم يمثّل المعيار الأخلاقي للمؤسسة (EQ)، هذه المعايير الخمس هي:

1. **المعيار الأول**: برنامج الأخلاقيات والامتثال الخاص بالشركة، ويمثِّل 35% من المعيار الأخلاقي (EQ).
2. **المعيار الثاني**: درجة رسوخ الأخلاق في ثقافة الشركة.
3. **المعيار الثالث**: مواطنة ومسؤولية الشركة. يقيس هذا المعيار تأثير ووقع قرارات المؤسسة على المحيط الاجتماعي.
4. **المعيار الرابع**: يرتبط بحوكمة الشركة وما إذا كان منصبا الرئيس التنفيذي للشركة ورئيس مجلس الإدارة يشغلهما شخص واحد أم شخصان مختلفان. حيث تزايد الوعي الاجتماعي في الآونة الأخيرة حول ضرورة وجود التنوُّع في المناصب القيادية.
5. **المعيار الخامس**: القيادة والابتكار والسُمعة.[25]

ذكر معهد إثيسفير أنَّه تمَّ تكريم 124 شركة في عـام 2017 من 5 قـارات و19 دولـة و52 قطاعـًا مختلفـًا من قطاعات الأعمال، ومن بين تلك الشركات 13 شركة حصلت على التكريم إحدى عشرة مـرة و8 شـركات حصـلت على التكريم لأول مرة في ذلك العام. تتضمَّن الشركات الحاصلة على التكريم تِلـك الشـركات الـتي كـان لهـا دور كبير في إحداث تغييرات إيجابية في أوساط الأعمال والأوساط الاجتماعية في مختلـف أنحـاء العـالم، كمـا تضـع هذه الشركات تأثيرات ونتائج ما تقوم به من أفعال وقرارات على الموظفين والمسـتثمرين والزبـائن وغـيرهم من أصحاب المصلحة بالحسبان وتتبنّى القيم وثقافة النزاهة كأساس للقرارات التي تتخذها يوميًا.[26] يوضِّح الجـدول التالي أفضل 10 شركات أخلاقية في عام 2017 وفق معايير معهد إثيسفير.

الجدول 6: الشركات الأكثر أخلاقية في العالم - المصدر: مقتبس من معهد إثيسفير عام 2017،
https://www.worldsmostethicalcompanies.com/honorees

الشركة	المجال	الدولة
شركة ثري إم	الصناعات التحويلية	الولايات المتحدة الأمريكية
أكسنتشر	الخدمات الاستشارية	إيرلندا
أفلاك إنكوربوريتد	التأمين على الحياة	الولايات المتحدة الأمريكية
أولستيت	التأمين على الممتلكات	الولايات المتحدة الأمريكية
شركة أليسكا لخدمات خطوط الأنابيب	النفط والغاز ومصادر الطاقة المتجددة	الولايات المتحدة الأمريكية
شركة أبلايد ماتيريالز	الإلكترونيات وصناعة أنصاف النواقل	الولايات المتحدة الأمريكية
شركة آرثر جالاغر وشركاه	وسطاء تأمين	الولايات المتحدة الأمريكية
شركة آفنت	الإلكترونيات وصناعة أنصاف النواقل	الولايات المتحدة الأمريكية
بابتست هيلث في جنوب فلوريدا	الرعاية الصحية	الولايات المتحدة الأمريكية

إنَّ الموثوقية والنزاهة بالإضافة إلى القيم والمبادئ الأخلاقية هي عناصر مهمة لشخصـية القـادة الأخلاقـيين وسـلوكياتهم وينبغي أن تُـترجم على هيئـة تصـرُّفات وأفعـال تجـاه المـوظفين والشـركاء أصـحاب المصـلحة والمجتمعات ككل. يقع على عاتق القادة أيضًا مسؤولية إظهار الاحـترام تجـاه الآخـرين ومعاملـة جميـع أصـحاب المصلحة بإنصاف والسعي دومًا للعمل من أجل الصالح العام وبناء مجتمع أفضل والتحلّي بالصدق والأمانـة في مختلـف المواقـف. يسـاهم التحلّي بهـذه الأخلاق الفضـيلة في خلـق بيئـة عمـل أخلاقيـة في جميـع أجـزاء ومستويات المؤسسة.

5.5.1 احترام الآخرين

إنَّ احترام الآخرين يتطلَّب من القادة أن يدركوا القيمة الجوهرية للآخرين وأن يعاملوا النـاس بطيب نيّـة دون استغلالهم، إذ ينبغي النظر إلى الأشخاص على أنَّهم ذوو قيمة لأنَّهم بشر وليس بسـبب مـا يسـتطيعون تقديمـه

للآخرين أو بسبب قدرتهم على مساعدة الآخرين على التقدُّم فحسب. ينطوي احترام الآخرين على مراعـاة الفـروق الفردية ومنحهم حرية التفكير بطريقة مستقلة والسماح لهم بالعمل كأفراد والسعي إلى تحقيق أهدافهم الخاصة، إذ يزداد شعور الموظفين بأهميتهم وتزداد كذلك ثقتهم بأنفسهم عندما يُظهر القائد احترامه لهم من خلال منحهم الاستقلالية، وغالبًا ما يؤدِّي ذلك إلى زيادة ولاء الموظفين وإنتاجيتهم.

5.5.2 معاملة جميع أصحاب المصلحة بإنصاف

يسعى القادة الأخلاقيون جاهدين إلى معاملة جميع من قد يتأثَّرون بقراراتهم بطريقة مُنصفة وعادلة، كمـا أنَّ المسـاواة أيضًـا هي من أولويـاتهم وينبغي أن تكـون عـاملًا بـارزًا في عمليـة اتخـاذ القـرارات. يجب على القـادة الأخلاقيين أن يُحجموا عن معاملة البعض معاملة خاصَّة حتى لا يشعر الآخـرون بـأنَّهم منبـوذون وحـتى لا تتولَّـد الضغينة بين الأفراد بسبب التفرقة في المعاملة. هنـاك اسـتثناء واحـد لهـذه القاعـدة وهي عنـدما يكـون الفـرد مستحقًّا للمعاملة الخاصة من أجل تحقيق العدل.

ليس من السهل دائمًا منع شعور الموظفين بوجود تمييز، إذ تتطلَّب بعض المواقف توزيع المزايـا والأعبـاء، وتختبر هذه المواقف مدى قدرة القائد وحرصه على تحقيق العدل. لقد حدَّد توم بوشامب ونورمان باوي المبـادئ المشتركة التي تُرشد القادة الذين يواجهون مثل تلـك المعضـلات، ويمكن لهـذه المبـادئ أن تسـاعد القـادة على توزيع المسؤوليات بعـدل وإنصـاف.(27) تنصُّ هـذه المبـادئ على أنَّـه يجب أن يحصـل كـل شـخص على فُـرصٍ متساوية وفقًا لاحتياجاته وحقوقه وجهوده ومساهماته المجتمعية وأدائه.

5.5.3 العمل من أجل الصالح العام

يقدِّم المهاتما غاندي مثالًا على ما ينطوي عليه مبدأ السعي لتحقيـق الصـالح العـام، إذ أمضـى هـذا الـزعيم الهندي -المعروف بالتزامه بالاحتجاجات السلمية والعصيان المدني الشـامل- 20 عامًـا في جنـوب أفريقيـا وهـو يعترض على التشريعات التي تميز ضد الهنود، وأمضـى بقيـة حياتـه في الهنـد يناضـل من أجـل الاسـتقلال عن الاسـتعمار الأجنـبي ويعمـل على الحـد من الفقـر والضـرائب وعلى تحريـر النسـاء وإنهـاء كافّـة أشـكال التميـيز العنصري.(28) لم يناضل غاندي من أجل تلك القضايا لتحقيق منـافع شخصـية؛ بـل فعـل ذلـك يُحـرر النـاس من الظُلم والاستغلال تحقيقًا لمصلحة عامّة نبيلة. لقد كرَّس غاندي حياته لدعم القضايا الاجتماعيـة الـتي يـؤمن بهـا وتحوَّلت غاياته وتوجُّهاته إلى مبادئ أخلاقية مجتمعية ثمَّ عالمية.

يسعى القادة الأخلاقيون إلى تحقيق أهداف اجتماعية ومؤسسية أعظم من تلك الأهـداف الفرديّـة الخاصّـة، وتقتضي هذه المسؤولية أن يقدِّم خدمة أكبر عن طريق الاهتمـام باحتياجـات الآخـرين. هـذا السـلوك مثـال على الإيثـار والتفـاني والـذي يتمثّـل في تسـخير الطاقـات والقـدرات الشخصـيّة من أجـل تحقيـق أهـداف الآخـرين وطموحاتهم. قد يتجلَّى الإيثار في المؤسسة في التوجيه والتمكين والتشجيع وتكوين الفِرق وسلوكيات المواطنـة والاهتمام بمصالح الآخرين وغيرها.

5.5.4 بناء المجتمع

تشتهر سلسلة متاجر هول فودز -التي اشترتها أمازون مؤخَّرًا- ببرامج التوعية المجتمعية على كل من النطاق المحلي والعالمي، ويتبر ع كل متجر منها لبنوك الطعام والملاجئ، كما تتبرَّ ع بنسبة 5% من صافي المبيعات اليومية للمؤسسات المحلية غير الربحية أو التعليمية، وقد أنشأت هذه الشركة مؤسّسة تابعة لها تحت مسمّى هول بلانت (Whole Planet) وذلك بهدف مكافحة الجوع حول العالم، تدعم هذه المؤسسة البرامج التي تعالج قضايا اجتماعية نبيلة مثل الرفق بالحيوان والتغذية وطرق الإنتاج الصديقة للبيئة.

تعدُّ هذه الجهود التي تبذلها سلسلة متاجر هول فودز في دعم المناطق المحلية والعالمية المجاورة لمتاجرها مثالًا ممتازًا عن التنظيمات الأخلاقيّة التي تسعى جاهدةً لبناء مُتجمع أفضل وتحقيق المصلحة العامة. عندما يتمحور تركيز القائد الأخلاقي على احتياجات الآخرين بدلًا من نفسه، فإنَّ الآخرين سوف يحذون حذوه في غالب الأحيان، ويمكن أن يؤدّي هذا إلى وجود مجموعة قوية من الموظّفين والمساعدين المخلصين حوله، والذين يعملون مع القائد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة المتوافقة مع رغبات جميع أصحاب المصلحة. السعي إلى تحقيق الهدف المشترك معناه أنَّه لا يمكن لأي شخص أن يعطي الأولوية لاحتياجاته الخاصة على حساب أهداف المجموعة، وبشكل مشابه فإن المدير الأخلاقي لا يمكنه فرض سيطرته على الآخرين. إنَّ الرئيس التنفيذي الناجح الذي يعمل مع العديد من الجمعيات الخيرية أو الأفراد لإطعام من لا مأوى له يعدُّ نموذجًا مثاليًّا على القائد الذي يساهم في بناء المجتمع.

5.5.5 التحلي بالأمانة

الأمانة صفة نبيلة تحظى بقبول معظم المجتمعات على اختلاف ثقافاتها وقيَمها، إلّا أن تحلي الفرد بصفة الأمانة لا يكون له معيارٌ ثابتٌ دائمًا، فالأمانة لا تقتصر فقط على قول الصدق وتجنّب الخداع أو الكذب؛ ؛ بل تتطلَّب من القادة أيضًا أن يكونوا صريحين وواضحين قدر الاستطاعة وأن يصفوا الحقيقة كاملةً بدقة وبتفصيل كافٍ، ولكنَّ قول الحقيقة كاملةً لا يكون التصرّف الأنسب في جميع المواقف، لذلك يجب على القادة أن يراعوا مشاعر ومعتقدات الآخرين وأن يدركوا أنَّ مستوى الصراحة المناسب يختلف باختلاف الموقف.

وفقًا لدراسة مسحية حديثة، فإنَّ 58% من الناس على مستوى العالم يثقون عمومًا بالشركات في حين أنَّ 42% الباقين يُساورهم بعض الشك والريبة تجاهها. ينبغي على القادة ورؤساء مجلس الإدارة في الشركات أن ينهجوا نهجًا واضحًا وشفّافًا في تعاملاتهم مع الزبائن والمساهمين وأصحاب المصلحة.[29] يمكن أن تؤدّي عدم أمانة القادة فيما يتعلَّق بتفاصيل العمل إلى تشويه الحقيقة وتحريف المُعطيات وهذا في الواقع قد يؤدي إلى نتائج وخيمة وغير مرغوب فيها لدى جميع أصحاب المصلحة.

لقد وجد الباحثون سيالديني وبيتيا وبتروفا وغولدشتاين أنَّ المؤسسات غير الأمينة تعاني من سوء السمعة وقلة إنتاجية الموظفين وأضرار مختلفة مرتبطة بزيادة مستوى الرقابة عليها، وخلصوا إلى أنَّ التكاليف بعيدة

المدى التي تتكبَّدها المؤسسة بسبب عدم الأمانة أكبر بكثير من المكاسب الفورية الـتي قـد تحصـل عليهـا عـبر الممارسات التي تنافي الأمانة.[30]



الشكل 40: روبرت سيالديني - مصدر الصورة: ديف دوجديل / فليكر / مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي(CC BY-ND 2.0)

يظهر في هذه الصورة روبرت سيالديني الذي يشير هو وباحثون آخرون إلى أنَّ المؤسسات غير الأمينة تعاني من سوء السمعة وقلة إنتاجية الموظفين وأضرار مختلفة مرتبطة بزيادة المراقبة، وخلصوا إلى أنَّ التكـاليف الـتي تتكبَّدها المؤسسة بسبب عدم الأمانة أكبر بكثير من أي مكاسب قصيرة الأجل.

5.5.6 القيادة الإشرافية والقيادة الخدمية

إنَّ عدد القادة الفعَّالين والمرؤوسين الذين يقومون بممارسات شريفة وناجحة أكبر ممَّا تبيِّنه وسائل الإعلام، ومن هؤلاء أيضًا روَّاد الأعمال الذين يمارسون الإشـراف والقيـادة الخدميـة. لا تكـون أسـماء هـؤلاء معروفـة على الصعيد الوطني، ولكنَّ شركاتهم ومجتمعاتهم والأطراف التي تتعامل معهم يعرفـونهم جيِّدًا. على سـبيل المثـال، تضمُّ قائمة أفضل 10 قادة في عام 2017 المنشورة في مجلة Inc.com أسماء أربـع سـيدات يشـغلون منصـب رئيس تنفيـذي، وهـؤلاء السـيدات لا يقمن بواجبـاتهن وينجحن في وظـائفهن فحسـب؛ بـل يقمن أيضًـا على خدمة الآخرين.

إحدى هؤلاء السيدات بريتاني ميريل أندروود التي أنشأت شركة (Akola Jewelry) وتشغل منصب الرئيس التنفيذي فيها والتي عدَّتها يـاهو "أفضـل شـخص في العـالم" في عـام 2014. يُعـاد اسـتثمار 100% من أربـاح شركتها في دعم فرص العمل والتدريب والبرامج الاجتماعية وبناء مراكز تدريب وحفر آبـار ميـاه في المجتمعـات الفقيرة في جميع أنحاء العالم.[31]

يُعدُّ آرون فويرشتاين أيضًا –رئيس تنفيذي سـابق لمصـنع في ولايـة ماساتشوسـتس- مثـالًا على الشـخص الذي يطبِّق القيادة الإشرافية والقيادة الخدمية.[32]

القيادة الإدارية

القيادة الخدمية: آرون فويرشتاين في مصنع مالدن ميلز

آرون فويرشتاين هو ثالث مالك لمصنع مالدن ميلز في ولاية ماساتشوستس، وقد احترق هذا المصنع بالكامل بتاريخ 11/12/1995. كانت من الخيارات المتاحة أمام فويرشتاين استخدام أموال التأمين لإعادة بناء المصنع، ولكنَّه بدلًا من ذلك دفع الرواتب والاستحقاقات الكاملة لجميع 3000 عاملًا لمدة 6 شهور ريثما أُعيدَ بناء المصنع، وقد صرَّح لاحقًا أنَّه لم يكن لديه خيار سوى مساعدة الموظفين، وكان تصرُّفه مستندًا إلى دراسته للتلمود، وقد قال في جامعة كزافييه:

"يقع على عاتقي مسؤولية تجاه العاملين سواء كانوا يعملون عملًا يدويًا أو مكتبيًا، كما لدي مسؤولية أيضًا تجاه المجتمع. كان من غير المعقول أن أترك 3000 شخصًا يفقدون مصدر رزقهم وأن أوجِّه ضربة قاضية لمدينتي لورانس وميثيون. قد تكون شركتنا عديمة القيمة في سوق الأوراق المالية، ولكنَّ عمليًّا قيمتها أكبر من ذلك بكثير."

جسَّد فويرشتاين نمطي القيادة الإشرافية والخدمية اللتين تركِّزان بوجه خاص على طريقة عمل القادة مع المرؤوسين. (تتعلَّق القيادة الأخلاقية ككل بخصائص القائد وتشمل التصرُّفات في البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية.)

أسئلة للمناقشة:

1. كيف جسَّد آرون فويرشتاين مبادئ القيادة الخدمية؟

2. إذا قرَّر فويرشتاين استخدام أموال التأمين لأغراض أخرى، هل سيكون تصرُّفه غير أخلاقيًا؟

تهتمُّ **القيادة الإشرافية** بإعطاء الموظّفين قدرًا من حريّة التصرّف والقرار مع استمرار تنظيم وإدارة القائد لأعمالهم بشكل كامل، في حين تتطلَّب **القيادة الخدمية** العمل بتفانٍ مع الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة التي تصبُّ في مصلحة الجميع وليس المصلحة الفردية. هناك الكثير من المعلومات والتفاصيل المفيدة في هذين النمطين من القيادة، ولكنَّنا سنتحدث باختصار عنهما. إنَّ كلا هذين النمطين يقتضي معاملة الموظفين باحترام -وهذا عنصر أساسي من عناصر القيادة الأخلاقية- إلى جانب منحهم القدرة على التطوُّر على الصعيدين الشخصي والمهني.

يوجّه أسلوب القيادة الإشرافية القادة إلى أن يقودوا الموظفين ويديروا أعمالهم دون السيطرة عليهم، إذ أنَّ القادة الذين يمارسون القيادة الإشرافية يهتمون بصدق بموظفيهم ويساعدونهم على تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية. ينتج عن القيادة الإشرافية بيئة عمل تسودها روح الفريق حيث يعمل الجميع فيها جنبًا إلى جنب، وتتميَّز المؤسسات التي يديرها قادة ينتهجون أسلوب القيادة الإشرافية بعدم المركزية في اتخاذ القرارات، وذلك يعني أنَّ القيادة وصلاحيّة اتّخاذ القرار لا تتركَّز بيد شخص أو مجموعة أو قسم أو وحدة إدارية واحدة؛ بل إنَّ السلطة تكون موزَّعة بين جميع الأطراف المشاركة.(33)

لقد نشأ مفهوم القيادة الخدمية على يد روبرت غرينليف الذي يرى بأنَّ القيادة ملازمة للخدمة والعمل. تصل القيادة الخدمية إلى حدود أبعد من القيادة الإشرافية، إذ تتطلَّب من القائد أن يبتعد عن المكاسب الشخصية وأن يكرِّس نفسه بالكامل لقضية أكبر، وقد ذكر غرينليف بأنَّ الصفة الأساسية التي تميِّز القائد الخدوم عن غيره هي أنَّ ما يُحرِّكه هو ضميره (أي الإحساس الأخلاقي الداخلي الذي يساعده على التمييز بين الصواب والخطأ). إنَّ تلك الصفة هي الفرق بين القيادة التي يمكن أن تنجح والقيادة التي يمكن أن تصمد وتستمر مثل القيادة الخدمية. من الجوانب الرئيسية في القيادة الخدمية ما يلي:

- تفضيل تقديم الخدمة على المصلحة الشخصية: إنَّ الاهتمام الرئيسي للقائد الخدوم هو مساعدة الآخرين وليس نيل التقدير والعرفان أو الحصول على مكافأة مالية.
- الاستماع إلى الآخرين: يدرك القائد الخدوم أهمية الاستماع إلى أفكار وهواجس جميع الأطراف والجهات المشاركة، ولا يحاول إطلاقًا فرض سلطته ورغبته على الآخرين، ويساعده ذلك على تقوية العلاقات وفهم احتياجات ورغبات المجموعة وتوزيع الموارد بفاعلية لخدمة مصالح المجموعة.
- إلهام الآخرين من خلال الأمانة والثقة: يجب على القادة الأخلاقيين أن يكونوا أهلًا للثقة والأمانة كما تحدَّثنا سابقًا. ليس من الصعب على القائد الخدوم أن يكون أمينًا لأنَّه غالبًا ما تكون لديه قناعات أخلاقية راسخة.
- العمل على تحقيق أهداف معقولة: يدرك القائد الخدوم أنَّ العديد من المشكلات لا يمكن أن يحلها شخص واحد فقط، كما أن القائد الهادم يسعى جاهدًا ليتحمّل أعباء المهام والتحديّات الصعبة والتي ستولّد ضغطًا نفسيًّا كبيرًا على الموظفين أو المجموعات في حال أوكلت إليهم.
- مساعدة الآخرين كلَّما كان ذلك ممكنًا: يمدُّ القائد الخدوم يد المساعدة للآخرين عندما تقتضي الظروف ذلك. من الأمثلة على ذلك: تقديم أحد مديري مطاعم الوجبات السريعة المساعدة لموظفيه العاملين بدوام جزئي ومعاونتهم في قلب قطع البرغر أثناء ازدحام العمل الشديد ساعة الذروة في وقت الغداء. مثال آخر:عندما لاحظ أحد مديري الأقسام أنَّ فريقه بحاجة إلى المساعدة من أجل تسليم العمل قبل انتهاء الوقت المحدَّد للتسليم، قرَّر مشاركة الفريق بعد الظهيرة ومساعدتهم على إنجاز ذلك العمل في الوقت المحدَّد.[34]

يبيِّن دونالد ديغراف وكولين تيلي ولاري نيل طريقة أخرى لفهم وتمييز خصائص القيادة الخدمية كما يلي:

> إنَّ الافتراض الرئيسي هو أنَّ القيادة الحقيقية تتطلَّب منا السعي لتحقيق غايات أسمى من مصالحنا، وإنَّ أحد أهم جوانب القيادة مساعدة المؤسسات والموظفين على تحديد هدفهم الأسمى. إنَّ أفضل اختبار لفلسفة القيادة الخدمية هو تحديد ما إذا كان الزبائن والموظفين يتطوَّرون على الصعيد الشخصي! هل يصبح الزبائن أكثر صحة وحكمة وحرية واستقلالية وتزداد احتمالية أن يصبحوا هم "مقدِّمين للخدمات"؟ ما التأثير الذي تُحدثه على الفئات المحرومة في المجتمع؟ هل سينتفعون أم أنَّ وضعهم لن يزداد سوءًا على الأقل؟ يجب على القائد أن يكون

متحمِّسًا لرغبته في تحسين أوضاع المجتمع من أجل تحقيق الغاية والهدف الأساسي من المؤسسة التنظيمية التي يرأسها.(35)

5.5.7 الجانب المظلم من القيادة التنظيمية

لا يلتزم جميع القادة بالمبادئ والقيم الأخلاقية الفضيلة، وهناك سبعة دلائل على التقصير في القيادة الأخلاقية هي(36):

1. **العمى الأخلاقي**: عدم إدراك القضايا الأخلاقية بسبب قلة الانتباه أو غياب الإحساس الأخلاقي.
2. **الصمت الأخلاقي**: عدم التحدُّث عن المبادئ والقيم الأخلاقية أو عدم تطبيقها.
3. **عدم الاتساق الأخلاقي**: عدم القدرة على رؤية التناقضات بين القيم المتَّبعة. على سبيل المثل، يقول بعض القادة أنَّهم يقدِّرون الالتزام بالمسؤولية ولكنَّهم يكافئون الموظفين على أدائهم استنادًا إلى الأرقام ومعدّل الإنجاز فقط.
4. **الشلل الأخلاقي**: عدم القدرة على التصرُّف وفق القيم الأخلاقية بسبب قلة المعرفة أو الخوف من العواقب.
5. **الرياء الأخلاقي**: عدم الالتزام بالقيم المتبناة وتفويض الأمور للآخرين بسبب عدم الرغبة في القيام بها أو عدم القدرة على ذلك.
6. **الانفصام الأخلاقي**: عدم وجود مجموعة متناغمة من القيم مثل التصرُّف بأسلوب معين في العمل والتصرُّف بأسلوب آخر في المنزل.
7. **الرضا الذاتي الأخلاقي**: والذي يتضمّن اعتقاد القادة أنهم معصومون من ارتكاب الأخطاء.

تذكر مجلة فورتشن في مقال "أكثر 19 قائد تخييبًا للآمال في العالم" أمثلة على قادة غير أخلاقيين وممارساتهم السلبية، وسنتحدَّث عن مثالين منهما باختصار. المثال الأول هو مارتن فينتركورن الرئيس السابق لشركة فولكس فاجن الذي تولَّى قيادتها أثناء فضيحة كارثية عندما ثبَّت المهندسون الذين يعملون في الشركة برنامجًا يتلاعب بنسبة انبعاثات عوادم السيارات على 11 مليون سيارة تعمل بالديزل، وقد أكَّد مارتن أنه كان على غير دراية بهذه الأفعال.

كان فينتركورن مديرًا يركِّز على التفاصيل وقد شكَّل ثقافة تؤكِّد على أن تحقيق المكاسب أهم من أي شيء آخر. المثال الثاني هو ريك سنايدر حاكم ولاية ميشيغان الذي تلوَّثت مياه مدينة فلينت الأمريكية في عهده بالرصاص ممَّا قد يكون سببًا في الأمراض وتلف الدماغ خاصةً لدى السكان صغار السن. كما تعرّض ريك لسيل من التُهم واللوم على فشله في إدارة حكومته في ولاية ميشيغان وغياب رقابته على قوانين وكالة حماية البيئة في الولاية والتي سمحت بطرح كميّات كبيرة وخطيرة من فضلات الرصاص في شبكة مياه المدينة.

نستنتج من تفاصيل أمثلة القيادة الأخلاقية والقيادة غير الأخلاقية التي ذكرناها أنَّ ثقافة المؤسسة عنصر مهم وأساسي وأنَّه بدون وجود ثقافة أخلاقية ستنشأ قرارات قيادية سيئة من الناحية الأخلاقية.[37]

اختبار مدى الفهم

1. كيف تؤثِّر القيادة على الطريقة التي تتصرَّف بها المؤسسات والأفراد من الناحية الأخلاقية؟
2. بيِّن دور كل من القيادة الإشرافية والقيادة الخدمية.

5.6 الأخلاق وثقافة المؤسسة والامتثال

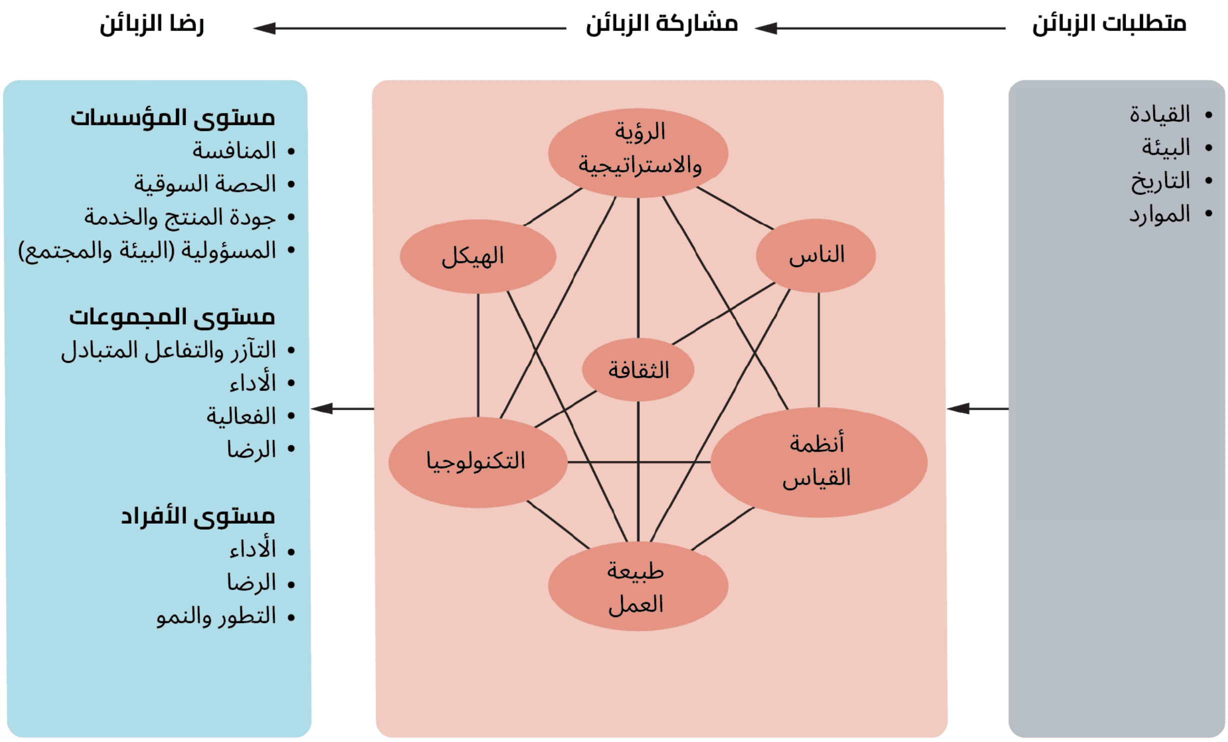
ما هي أوجه الاختلاف بين الأخلاق المرتكزة على القيم والامتثال في المؤسسات؟

تُحدَّد ثقافة المؤسسة بالقيم والمعاني المشتركة التي يحملها أعضاؤها والتي يبيِّنها ويمارسها قائد المؤسسة، كما تعدُّ أهداف المؤسسة وطموحاتها جزءًا من ثقافة المؤسسة وهي تساعد على تحديد طبيعة العمل وآليّة التنظيم داخل المؤسسة. عرَّف إدغار شين -أحد الخبراء الأكثر تأثيرًا في مجال الثقافة- **ثقافة المؤسسة** بأنَّها: "نمط من الافتراضات والمبادئ الضمنية المشتركة التي تضعها إدارة المؤسسة وموظفوها أو تتعلَّمها أثناء معالجتها للمشكلات المرتبطة بالتكيُّف مع بيئة العمل الخارجية للمؤسسة والتكامل الداخلي فيها والتي ثبتت فاعليتها وصلاحيتها في تنظيم هيكلية المؤسسة، ولذلك يمكن تعليمها للأعضاء الجدد على أنَّها الطريقة الصحيحة لفهم تلك المشكلات والتفكير فيها وإدراكها ومعرفة كيفية التعامل معها."[38]

يوضِّح الشكل التالي الدور التكاملي المهم الذي تؤدِّيه الثقافة في المؤسسات على الصعيد الداخلي والخارجي، إذ يتأثَّر كلٌّ من الأشخاص والاستراتيجية والهيكلية والأنظمة بثقافة المؤسسة التي تعدُّ بمثابة الغراء الذي يربط مختلف أجزاء المؤسسة ببعضها.[39]

تؤثِّر القيادة بدرجة كبيرة على الثقافة، وقد أشار شين إلى أنَّ الثقافة والقيادة وجهان لعملة واحدة وأنَّه لا يمكن فهم أحدهما بمعزلٍ عن الآخر.[40] تنتشر الثقافة من خلال ما يلي:

1. الأساليب والقيم التي يتبنَّاها القادة ويمارسونها.
2. الأشخاص الذين تكافئهم الشركة وتتخذهم قُدوة.
3. الممارسات والرموز التي تقدِّرها المؤسسة.
4. طريقة تواصل المسؤولين التنفيذيين وأعضاء المؤسسة مع بعضهم بعضًا ومع أصحاب المصلحة.



الشكل 41: الدور التكاملي المهم لثقافة المؤسسة

يشير جيمس هسكيت إلى أنَّ وجود ثقافة واضحة يحترمها الأفراد يمكن أن يساهم في تميُّز الشركات وحُسن أدائها بنسبة 20-30% مقارنة بالشركات المنافسة ذات الثقافات غير الواضحة.[41]

على الرغم من نشوء ثقافات فرعية في المؤسسات، إلا أن الثقافة العامة للمؤسسة تؤثِّر على هذه الثقافات الفرعية بدرجة كبيرة، خاصةً مع وجود قيادة قوية وفريق إداري متمكّن يضع القواعد الإدارية ومعايير العمل الأخلاقية بدءًا من المستويات الإدارية العليا ووصولاً إلى الموظفين العاديين. سنذكر فيما يلي العوامل الأخرى التي تساعد على تشكيل ثقافة أخلاقية قوية وتساهم في بنائها، وتستند هذه العوامل إلى خبرة معهد إثيسفير المرموق.[42]

- أن يُوضَّح في ثقافة المؤسسة المبادئ والمعايير الأخلاقية التي تحدِّد طريقة سير العمل.[43]
- أن يكون بإمكان المؤسسة تحديد كلًّا من الأماكن ووحدات العمل والمستويات والمهام الوظيفية التي قد تفتقر إلى الإدراك الكامل للموارد المتاحة أو تشعر بضغط غير مرغوب فيه أو تحمل تصوُّرات سلبية.
- أن يرى المستثمرون والشركات الأخرى بأنَّ الشركة تتصرَّف بطريقة أخلاقية.
- أن يدرك الموظفون سلوك كبار القادة وقيمهم ووسائل تواصلهم.
- أن يندمج الموظفون ويلتزمون بالعمل، وتتفقَّد المؤسسة - عن طريق استبيانات العمل الدورية- الموظفين باستمرار لترى مدى رضاهم واندماجهم في عملهم.

- أن يقل شعور الموظفين بوقوعهم تحت الضغط، وذلك يجعلهم أقل عرضة للإخلال بمعايير الشركة عند سعيهم لتحقيق أهدافها، كما يزيد من احتمالية تبليغهم عن أي إساءة تصرُّف أو خلل يلاحظونه أثناء عملهم.
- أن يدرك الموظفون الأولويات الأخلاقية لزملائهم في العمل والقيم التي تتبنَّاها المؤسسة، وأن يكونوا على أتمِّ الاستعداد لتبادل الآراء مع زملائهم ومديريهم.[44]

5.6.1 الامتثال والأخلاق

كما رأينا سابقًا، فإنَّ مبدأ الأخلاق المرتكزة على القيم و مبدأ الامتثال يساهمان في الحفاظ على ثقافة أخلاقية للمؤسسة. لقد وُصفت الأخلاق بأنَّها القيام بالأمر الصائب وهي بمثابة قوة دافعة تحفِّز قيم العاملين وسلوكهم (أسلوب الترغيب)، في حين أنَّ الامتثال مرتبط بالحث على القيام بسلوك معين وفقًا للقانون وإلَّا سيكون هناك عواقب (أسلوب الترهيب). تشير الدراسات إلى أنَّ أسلوبي الأخلاق والامتثال مترابطان ويعملان لتحفيز السلوك القانوني والأخلاقي والحفاظ عليه في المؤسسات.[45]

من القوانين التي وضعت أساسًا جديدًا لمساءلة المديرين التنفيذيين والمديرين الماليين قانون ساربينز أوكسلي لعام 2002، وقد كان أول قانون وُضع بعد فضيحة شركة إنرون وفضائح شركات أخرى، وهو يفرض قيودًا وإجراءات عقابية على المديرين التنفيذيين والمديرين الماليين الذين سوف يتعرَّضون للعقاب إذا تعمَّدوا ممارسة الاحتيال وجرائم أخرى، كما أشارت عدة بنود جديدة في هذا القانون إلى حدوث تغيير في مسؤوليات قادة الشركات والتزاماتهم مثل:

1. إنشاء مجلس محاسبة مستقل للشركة للإشراف على عمليات التدقيق ومراجعة الحسابات في الشركات العامة.
2. يجب أن يكون أحد أعضاء لجنة التدقيق خبيرًا في الشؤون المالية.
3. يجب الإفصاح الكامل وتوفير كامل التفاصيل الضرورية لحملة الأسهم فيما يتعلق بالمعاملات المالية المعقدة.
4. يجب على المديرين التنفيذيين والمديرين الماليين التصديق خطيًا على صحة البيانات المالية لشركاتهم، ويمكن أن يُسجنوا لمدة 20 سنة وتُفرض عليهم غرامة مالية مقدارها 5 مليون دولار إذا تعمَّدوا التصديق على بيانات مزيّفة.
5. يحظر على شركات المحاسبة تقديم خدمات أخرى -مثل الاستشارات- عند إجراء عمليات التدقيق.[46]

على الرغم من أنَّ الانضباط الذاتي يلعب دائمًا دورًا رئيسيًا في القيام بالأمر الصائب داخل المؤسسات، إلّا أن ترسيخ مبدأ الامتثال في المؤسسة عنصر ضروري -ولكنَّه ليس كافيًّا لوحدة - في استقامة واستقرار الشركات على كافة المستويات الإدارية، إذ إن الأخلاق والقيم عنصرٌ مكمّل ومتمّم للامتثال؛ سيّما أنَّ القانون لا يمكنه أن

يتطرّق إلى كافّة أوجه التصرّفات أو القرارات السيّئة في جميع المواقف. إنَّ الأبعاد والممارسات الأخلاقية مثل الشفافية والخصوصية والأمانة والموضوعية والنزاهة والتأنّي والصراحة واحترام الملكية الفكرية والطيبة والسرية والمساءلة والتوجيه المسؤول واحترام الزملاء جميعها أمور ضرورية لتحفيز السلوك الأخلاقي وترسيخه في ثقافة المؤسسات.

أصبحت القيم الأخلاقية "موجبة لإقامة دعوى قضائية" نظرًا لأنَّ المؤسسات قد أصبحت مدركة لها ولأنَّها تتحمَّل مسؤولية واجباتها تجاه أصحاب المصلحة وحملة الأسهم. سنتحدَّث في القسم التالي من هذا الفصل عن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الذي نشأ في عام 1953 عندما أشار إليه عالم الاقتصاد هوارد بوين في كتابه "المسؤوليات الاجتماعية لرجل الأعمال".[47]

اختبار مدى الفهم

1. كيف يكمّل القانون والامتثال الأخلاق في المؤسسات؟
2. ما الفرق بين إدارة أصحاب المصلحة وإدارة حملة الأسهم؟

5.7 المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

ما هي الفوائد التي تعود على المؤسسات والمجتمع من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR)؟

تساهم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في دعم الانضباط الذاتي في المؤسسات وتتطلَّب منها اتخاذ إجراءات لمساعدة الناس والبيئة وتحمّل المسؤولية الاجتماعية تجاه هذه العناصر. تُوصف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنَّها: "الإيمان بأنَّ للمؤسسات مسؤولية اجتماعية تتجاوز تحقيق الربح المادي فقط". بعبارة أخرى: "الشركات هي كيانات اجتماعية، لذلك ينبغي عليها أن تؤدّي دورًا في القضايا الاجتماعية لعصرنا الحالي، وينبغي عليها أيضًا أن تأخذ التزاماتها تجاه المجتمع على محمل الجد وأن تحاول تأديتها على أكمل وجه." [48] ينبغي ألّا تقتصر عملية اتخاذ القرارات في الشركات على تحقيق المزيد من النجاح المالي فقط بل يجب أن تتجاوز ذلك إلى تحقيق المصلحة الاجتماعية العامة، وذلك انطلاقًا من الافتراض بأنَّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ضرورية لتقدّمها على الصعيد الأخلاقي والاجتماعي والمؤسساتي، كما أنَّها تعزّز سمعتها وتدعم نجاحها على المدى الطويل.

أصبحت الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في القرن الحادي والعشرين من الضرورات الاستراتيجية للمؤسسات باعتبارهما قوى سوقية أساسية للسلامة المالية والنجاح، كما أنَّ المستهلكين قد أصبحوا أصحاب مصلحة رئيسيين. لا تُطلق الشركات حول العالم مبادرات المسؤولية الاجتماعية من أجل أن تصبح شركات مواطنة فحسب؛ بل من أجل أن تشارك أنشطتها أيضًا مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

أظهرت دراسة أجرتها شركة هورايزون ميديا أنَّ 81 بالمائة من جيل الألفية يتوقَّعون من الشركات الالتزام العلني بالمواطنة الصالحة وتحقيق إنجازات اجتماعية تخدم المصلحة العامة.[49] كما أظهرت دراسة (Cone Communications Millennial CSR) لعام 2015 أنَّ أكثر من تسعة من كل عشرة أشخاص من جيل الألفية مستعدون لاستبدال العلامات التجارية التي يتعاملون معها بأخرى تدعم قضية نبيلة وأنَّ ثلثي هؤلاء يستخدمون وسائل التواصل الاجتماعي للمشاركة في الأنشطة المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.[50]

يعدُّ مُصطلح إطار خط الأساس الثلاثي (The triple bottom line أو TBL) أو ما يُعرف بمصطلح 3P's (والذي يرمز لثلاث اختصارات تبدأ بحرف P الإنجليزي وهي الربح (Profit) والأشخاص (People) والكوكب (Planet)) من المفاهيم الأخرى المرتبطة بأنشطة المؤسسات ومسؤوليتها الاجتماعية.[51] ويساعد هذا الإطار الشركات على قياس مدى مسؤوليتها تجاه تمويل ودعم القضايا الاجتماعية والبيئية إلى جانب أرباحها المالية من أجل تحقيق نفع أكبر. لقد بدأت العديد من الشركات تبنّي مُصطلح إطار خط الأساس الثلاثي (TBL) إلى خطط أعمالها من أجل تقييم أدائها العام ومعرفة مدى مساهمتها في المجتمع. من الأمثلة على مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المعاصرة ما يلي:

1. قدَّمت مؤسسة (GE) مبلغًا قدره 88 مليون دولار للبرامج المجتمعية والتعليمية في عام 2016.
2. قدَّمت شركة 3MGives تمويلًا مقداره 67 مليون دولار في عام 2016 لدعم الخُطط والبرامج البيئية والاجتماعية، كما قامت بمبادرات تعليمية لزيادة اهتمام الطلاب بالعلوم والتكنولوجيا.
3. أطلقت منظمة السلام الأخضر البيئية لقب "الشركة التقنية الأكثر مراعاةً للبيئة في العالم" على شركة أبل على مدار ثلاث سنوات لأنَّ المواد التي تستخدمها في التغليف مُصنَّعة من منتجات الورق المعاد تدويره بنسبة 99%.
4. تتمثَّل الرسالة الاجتماعية لشركة والت ديزني الهادفة لتعزيز المجتمع إلى بث الأمل والسعادة والراحة للأطفال والعائلات الذين يحتاجونها بشدة، كما تبرعت شركة والت ديزني بأكثر من 400 مليون دولار لمؤسسات غير ربحية في عام 2016.
5. أشارت شركة فيرجن أتلانتيك إلى أنَّ غايتها من إطلاق مبادرة "Change is in the Air" هي: المحافظة على البيئة، ومراعاة الاستدامة عند تصميم وبيع المنتجات، وتعزيز الاستثمار المجتمعي. لقد نجحت الشركة في تخفيض إجمالي انبعاثات الكربون من الطائرات بنسبة 22% منذ عام 2007، وقد عقدت شراكة مع شركة LanzaTech لإنتاج وقود منخفض الكربون في المستقبل. تتبرَّع شركة Virgin Holidays بـ 200,000 جنيه استرليني سنويًا لمركز برانسون لريادة الأعمال في الكاريبي لدعم رواد الأعمال الشباب في جامايكا.[52]



الشكل 42: أحد منتجات شركة هاسبرو في استعراض عيد الشكر في مدينة نيويورك - مصدر الصورة: حساب rowenphotography / فليكر / مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY-ND 2.0)

تبذل شركة هاسبرو جهودًا في المسؤولية الاجتماعية والابتكار والأعمال الخيرية وتطوير المنتجات بالاعتماد بدرجة كبيرة على المخطط الاستراتيجي لعلامتها التجارية، وتتركَّز المسؤولية الاجتماعية لها على أربع مجالات أساسية هي: سلامة المنتج، والاستدامة البيئية، وحقوق الإنسان والتوظيف والاستخدام الأخلاقي للموارد، وخدمة المجتمع. تُظهر الصورة أحد منتجاتها في استعراض عيد الشكر في مدينة نيويورك.

على الرغم من انسحاب الحكومة الأمريكية الحالية من الاتفاقيات الدولية المتعلِّقة بتغيُّر المناخ وسعيها لدعم وتوسيع إنتاج الوقود الأحفوري واتخاذها إجراءات لإيقاف وكالة حماية البيئة الأمريكية عن عملها وامتناعها عن تمويل مكتب الحماية المالية للمستهلك (CFPB)، إلَّا أنَّ العديد من الشركات ما زالت تمارس مسؤوليتها الاجتماعية وتطبِّق مبادئ إطار خط الأساس الثلاثي من أجل دعم الأهداف البيئية المستدامة والحفاظ عليها.[53]

وعلى الرغم من أنَّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ليست حلًّا سحريًا يمكنه إيجاد حلول جذرية لمشاكل التلوّث البيئي (عبر الممارسات البيئية المستدامة) أو القضاء على الفقر بشكل كامل أواستغلال الأرباح لمساعدة المجتمعات ذات الدخل المنخفض والنهوض بها، إلَّا أنَّها تساهم في زيادة وعي أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين للقيام بالأمر الصائب، عبر الاقتداء بها والاحتذاء بنهجها. على سبيل المثال، يقدِّم الباحثان تنغ ويازدانيفارد أدلة على أنَّ بعض المستهلكين يضعون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في حسبانهم عند اتخاذ قرارات الشراء منها، كما تبيَّن أنَّ إجراءات ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لها تأثير إيجابي على أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.[54]

لقد أُجريت دراسة في شركات في نيوزيلندا هدفت إلى معرفة طريقة تناقل مفاهيم المسؤولية الاجتماعية والاستدامة والهوية داخل المؤسسة ومعرفة تصوُّرات أصحاب المصلحة الداخليين عنها، وقد وُجد أنَّ سلوك الموظفين ذو أهمية كبيرة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، وذلك لأنَّ المؤسسات التي تتمتَّع بسمعة حسنة في المجتمع تحصل على ولاء أكبر ممَّن يتعامل معها وتحظى بعائدات أكثر استقرارًا وتقل الأزمات التي تواجهها.

إنَّ وجود علاقات إيجابية مع طاقم العمل في المؤسسة نتيجة وجود سياسات متعلّقة بالمسؤولية الاجتماعية لن يؤدّي إلى جذب موظفين أفضل فحسب؛ بل سيرفع أيضًا الروح المعنوية للموظفين الحاليين ويحفّزهم ويزيد ولاءهم للمؤسسة. يعتمد التنفيذ الفعّال لمبادرات المسؤولية الاجتماعية على مدى تجاوب الموظفين، وإذا كانت الشركات ترغب في اكتساب الشرعية من خلال العمل وفق توقُّعات المجتمع الأخلاقية، فمن الواجب عليها تشجيع الموظفين على ذلك والتأكُّد من أنَّ أنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تمارسها جزء لا يتجزّأ من ثقافة المؤسسة وممارستها اليوميّة، فلن يكون هنالك أي معنى وتأثير لكلام المؤسسة حول التزامها بالمسؤولية الاجتماعية دون أن ينعكس هذا الالتزام عبر تصرّفاتها ومساهماتها الاجتماعية.[55]

هل تنتفع الشركات التي تمارس المسؤولية الاجتماعية؟ لقد أشار تحليل شمل 52 دراسة إلى أنَّ "تحلّي المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية –وبالمسؤولية البيئية على وجه الخصوص- من شأنه أن ينعكس بشكل إيجابي على المؤسسة... من الواضح أنَّ الأداء الاجتماعي للمؤسسات يرتبط بالمقاييس المحاسبية للأداء المالي أكثر من ارتباطه بمؤشرات السوق، وأنَّ مؤشرات سمعة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ترتبط بالأداء المالي أكثر من ارتباطها بالمؤشرات الأخرى." يرى العديد من الباحثين أنَّ هذه العلاقات والمقارنات حقيقة وواقعية إلى حدٍّ كبير.[56] لقد ذكر رون روبينز أنَّ "الدراسات والأبحاث تشير إلى أنَّ معظم المسؤولين التنفيذيين يعتقدون أنَّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يمكن أن تؤدّي إلى زيادة الأرباح، إذ ليس هناك أي شركة عامة ضخمة ترغب بأن يُنظر إليها على أنَّها لا تساهم في المسؤولية الاجتماعية في وقتنا الحالي، وذلك دليل واضح على مدى أهمية المسؤولية الاجتماعية لإيرادات المؤسسات بغض النظر عن مدى صعوبة تحديد مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وربطها بالأرباح".[57]

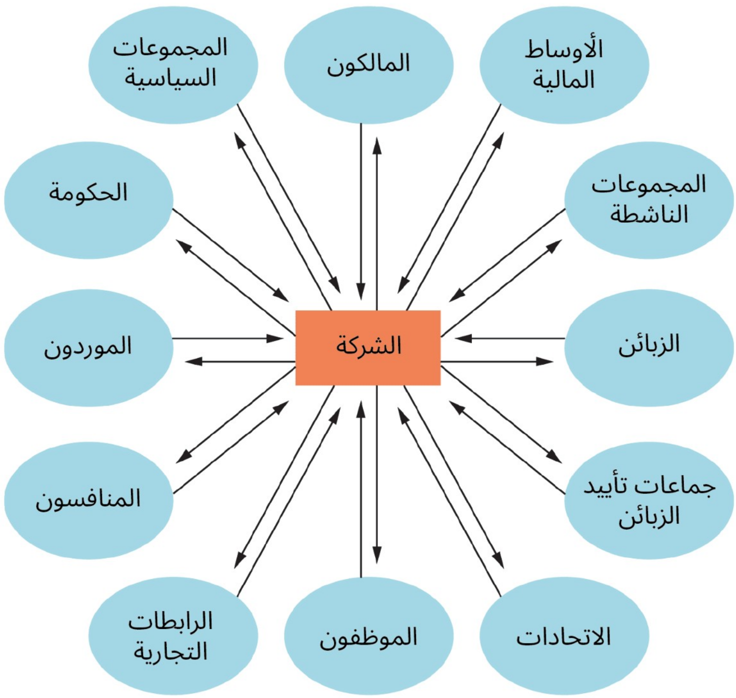
عبَّر المديرون دون استثناء عن أهمية إخبار الموظفين بمبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والسياسات المرتبطة بها، بالإضافة إلى الحاجة إلى تحسين استراتيجيات التواصل الداخلي المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية، كما أشار المديرون إلى دور مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في حث الجهود وشحذ الهمم من أجل تحسين المؤسسات وخلق بيئة عمل أكثر أخلاقية، وتتضمَّن هذه المبادرات الداخلية (داخل المؤسسة) إعادة التدوير وتقاسم الركوب وتطوير قدرات الموظفين والأنشطة الاجتماعية، في حين تتضمَّن المبادرات الخارجية التطوُّع وجمع الأموال والتبرُّعات الخيرية.

5.7.1 إدارة أصحاب المصلحة

إنَّ مفهومي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و**إدارة أصحاب المصلحة** يكمّلان بعضهما بعضًا. تشير نظرية أصحاب المصلحة إلى أنَّه ينبغي على المؤسسات معاملة جميع الجهات المعنية بطريقة عادلة وأنَّ قيامها بذلك من شأنه أن يساعد على تحسين سمعتها وتقوية علاقاتها مع الزبائن ورفع أدائها في الأسواق.[58] إذا كانت المؤسسات ترغب في أن تكون فعَّالة، فإنَّه ينبغي عليها توجيه اهتمامها إلى جميع العلاقات التي يمكن أن تؤثّر عليها أو تتأثّر بإنجازها لأهدافها.[59]

يقوم البعد الأخلاقي لنظرية أصحاب المصلحة على فكرة أنَّ زيادة الأرباح ينبغي أن تكون مقيَّدة بالعدالة، وهذا يعني أنَّ الحقوق الفردية ينبغي أن تشمل جميع الجهات المعنية ذات العلاقة بالعمل، وأنَّ طبيعة المؤسسات ليست "اقتصادية" فحسب؛ بل ينبغي على المؤسسات أيضًا أن تتصرَّف بطُرُق مسؤولة من الناحية الاجتماعية لكي تحافظ على شرعيتها ومكانتها الاجتماعية إلى جانب قيامها بالأمر الصائب.[60]

تقتضي إدارة أصحاب المصلحة في البداية تحديد من هم أصحاب المصلحة أو الجهات المستفيدة من الشركة. إنَّ صاحب المصلحة (stakeholder) هو أي فرد أو مجموعة قد يتأثَّر باستراتيجيات المؤسسة وأنشطتها ومعاملاتها الرئيسية. يشمل أصحاب المصلحة كلًّا من الموظفين والمورِّدين والزبائن وحملة الأسهم والحكومة ووسائل الإعلام وغيرها. لقد أصبح مصطلح أصحاب المصلحة شائعًا في المؤسسات، وإنَّ الشركات والمؤسسات التي تتَّخذ قراراتها واستراتيجياتها بناءً على مبدأ الواجب لكي تكتسب ثقة أصحاب المصلحة غالبًا ما تحظى بعدد من الفوائد الاستراتيجية، كما يساعدها ذلك على التعامل مع المخاطر والأزمات السياسية والاجتماعية والمخاطر المتعلِّقة بالسمعة.[61] يوضِّح الشكل التالي علاقة أصحاب المصلحة بالشركة.



الشكل 43: علاقة أصحاب المصلحة بالشركة - مقتبس من كتاب "Strategic management: A Stakeholder approach" بإذن من المؤلف إدوارد فريمان

5.7.2 تحديد أصحاب المصلحة الرئيسين

هناك العديد من الطرق لتحليل تعاملات وعلاقات أصحاب المصلحة مع المؤسسة والتي لا نستطيع الإلمام بها في هذا الفصل.[62] من وجهة نظر أخلاقية؛ فإنَّ الهدف من هذا التحليل وهذا التوجّه هو أن توظِّف المؤسسات قيم الشفافية والعدل ومراعاة مصالح جميع الأطراف المشاركة عند اتخاذ قرارات استراتيجية أو القيام بأي تعاملات، ويمكن طرح الأسئلة التالية لبلوغ ذلك الهدف:

1. من هم أصحاب المصلحة (الأشخاص الذين لهم مصلحة في تأييد إجراء مقترح أو معارضته وحل مشكلة ومواجهة التغيير)؟
2. ما هي المصالح التي سوف يجنونها نتيجة تأييدهم للتغيير أو معارضتهم له؟
3. ماذا سيستفيد المؤيِّدون من التغيير وماذا سيخسرون؟
4. ماذا سيستفيد المعارضون من التغيير وماذا سيخسرون؟
5. ما هي الصلاحيات المتعلّقة بالتغيير والتي يتمتَّع بها المؤيِّدون؟
6. ما هي الصلاحيات المتعلّقة بالتغيير والتي يتمتَّع بها المعارضون ؟
7. ما الاستراتيجيات التي يمكننا استخدامها للحفاظ على تأييد المؤيِّدين؟
8. ما الاستراتيجيات التي يمكننا استخدامها لتخفيف معارضة المعارضين أو التغلُّب عليهم؟

اعتمادًا على هذا النمط من التوجّه يقوم القادة والمسؤولون في المؤسسات بإدارة أصحاب المصلحة عن طريق التواصل معهم ومعرفة آرائهم والتأثير عليهم وإشراكهم فيما يتعلَّق بالاستراتيجيات أو القضايا أو الفرص التي تسعى المؤسسة للحصول عليها. يمكن الاطلاع على منهج شركة كوكا كولا في إدارة أصحاب المصلحة من خلال موقع الشركة.

كان من الممكن منع حدوث أحد أكبر أزمات الانفجار والتسرب النفطي في التاريخ القريب والتي واجهتها شركة بريتيش بتروليوم عام 2010 وأدَّت إلى انفجار منصتها الواقعة في خليج المكسيك ومقتل 11 عاملًا وتضرُّر أكثر من 600 ميل مربع من الأرض والبحر، لو أنَّ هذه الشركة اتَّبعت منهج إدارة أصحاب المصلحة بشكل صحيح. فقد تبيَّن أنَّ ثقافة شركة بريتيش بتروليوم كانت غير واضحة ولم تكن قيادتها تتواصل مع أصحاب المصلحة وحملة الأسهم بشكل دوري، وكان من نتائج ذلك قِدم الآلات والمعدات وعدم صيانتها بشكل دوري، الأمر الذي أدى إلى خلل في عملها.

إنَّ المسؤولية الاجتماعية وإدارة أصحاب المصلحة تحسّن من سمعة المؤسسات وتزيد أرباحها.[63] كما أنَّ العلاقة بين أداء المؤسسات والأخلاق التي تتبناها ومسؤوليتها الاجتماعية من الأمور التي تهم المديرين والباحثين التنظيميين. لقد بيَّنت الدراسات وجود علاقة طردية بين السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وبين النتائج المالية والأرباح الماديّة لها. على سبيل المثال، أظهرت دراسة للأداء المالي لإحدى الشركات الأمريكية الكبيرة المصنَّفة من "أفضل الشركات المواطنة" أنَّ لديها سمعة ممتازة وأداؤها المالي مرتفع.[64] كما وجدت وكالة Governance Metrics International أنَّ أداء أسهم الشركات التي تعمل بمبادئ الإيثار أفضل من تلك التي تعمل لخدمة مصالحها الذاتية، وقد تفوَّقت الشركات ذات التصنيف العالي مثل فايزر وجونسون كونترولز وسونوكو على الشركات ذات التصنيف الأقل في العديد من المقاييس مثل: عائدات الأصول، وعائدات الاستثمار، وعائدات رأس المال.[65]

اختبار مدى الفهم

1. كيف يستفيد المستهلكون من ممارسات العمل المستدامة؟
2. هل هناك أوجه اختلاف بين دور برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والامتثال؟ وضِّح إجابتك.

5.8 الأخلاق حول العالم

ما هي القضايا الأخلاقية التي تواجهها المؤسسات والأفراد في بيئات العمل العالمية؟

غالبًا ما تواجه المؤسسات التي تعمل على مستوى العالم تحديات أخلاقية صعبة بسبب العوامل الثقافية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية والسوقية المختلفة. كلَّما ازداد تعقيد البيئة المحيطة بالمؤسسات العالمية، ازدادت احتمالية حدوث مشكلات أخلاقية وحالات سوء تفاهم.[66] تأمَّل في أنظمة القيم الأخلاقية التي تحدِّد اختلاف معالم السلوك ضمن المجتمع نفسه وبين المجتمعات المختلفة، بالإضافة إلى النتائج غير المتوقعة التي يمكن أن تحدث عندما يُعاد تقييم ما هو مقبول وما هو غير مقبول من القيم والمبادئ الأخلاقية في المجتمعات.

تشمل المشكلات الأخلاقية العالمية الحديثة والمنتشرة: الأمن الرقمي والتهديدات السياسية، والنزاعات الدولية والحروب، وعدم المساواة في الدخل، والتغيُّر المناخي، والتلوُّث واختلال التوازن البيئي، والفساد، وانتهاك حقوق الإنسان والتنوُّع الثقافي. يوضِّح الشكل التالي مجموعة متنوعة من المشكلات والقضايا المرتبطة بإدارة أصحاب المصلحة والتي يجب على الشركات متعددة الجنسيات أن تسعى إلى منع حدوثها أو معالجتها عند إدارتها لأعمالها عبر حدود البلاد المختلفة وداخلها.

يعدُّ اتِّباع القوانين المرتبطة بممارسة الأعمال التجارية خارج حدود البلد تحدِّيًا آخرًا يواجه الشركات العالمية. على سبيل المثال، يمنع قانون مكافحة ممارسات الفساد الأجنبية (FCPA) الشركات الأمريكية من قبول أو تقديم الرشاوي للمسؤولين الحكوميين الأجانب، ويتعرَّض من يقوم بذلك لعقوبات قاسية، إذ تُفرض على الشركات الأمريكية غرامات ماليّة تصل قيمتها إلى 2 مليون دولار، في حين تُفرض على الأفراد (بما فيهم المسؤولين ومديري الشركات الذين ينتهكون قانون FCPA عمدًا) غرامة تصل قيمتها إلى 100,000 دولار أو يُسجنون لمدة تصل إلى خمس سنوات أو حتى قد تُطبّق عليهم كلا العقوبتين.[67]

الجدير بالذكر أن كلًّا من وزارة العدل وهيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية بدأت تتّخذ إجراءات أكثر صرامة في الآونة الأخيرة في تنفيذ البند المتعلِّق بالرشوة من قانون FCPA ومقاضاة المخالفين. على سبيل المثال، دفعت شركة هاليبرتون في عام 2017 لهيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية 29.2 مليون دولار لأنَّها قدّمت الرشوة لصديق أحد المسؤولين في أنغولا من أجل التفاوض بشأن عقود خدمات حقول النفط بطريقة غير شرعية. لقد كانت النتيجة رد المكاسب غير المشروعة إلى جانب العقوبات التي فرضتها المحاكم على المخالفين بسبب انتهاكهم لقانون FCPA وأحكام الرقابة المحاسبية الداخلية.[68]



الشكل 44: القضايا المرتبطة بإدارة أصحاب المصلحة في الشركات متعددة الجنسيات

ينبغي على الشركات ألّا تقوم بأنشطة غير أخلاقية أو غير قانونية مثل: التمييز ضد السكان المحليين، وانتهاك القوانين والقواعد المحلية، وعدم احترام الممتلكات والبيئة. يمكن أن تساعد الشركات متعددة الجنسيات البلدان المحلية وتفيدها من خلال القيام ببعض الممارسات مثل:

- توظيف عمَّال محليين
- خلق فرص عمل جديدة
- المشاركة في مشاريع مع روَّاد الأعمال المحليين والشركات المحلية
- جذب رؤوس الأموال المحلية للمشاريع
- إتاحة وتعزيز نقل التقنيات الحديثة

- تطوير قطاعات صناعية معينة
- إتاحة فُرص تعلُّم مهارات الأعمال التجارية للعمال المحليين
- زيادة معدّل الإنتاج والتصنيع المحلي
- المساعدة في خفض ديون البلد وتحسين ميزان المدفوعات ومستوى المعيشة [69]

5.8.1 العولمة

إنَّ تزايد ظاهرة العولمة (اقتصاد عالمي متكامل يتألَّف من التجارة الحرة وتدفقات رأس المال وأسواق العمالة الأجنبية الرخيصة) [70] يدفع الشركات العالمية التي تواجه مخاطر عالمية إلى الاعتماد على الحكومات والمؤسسات غير الحكومية والأمم المتحدة وغيرها من العلاقات التجارية والتحالفات مع أصحاب المصلحة لمساعدتها في مواجهات التهديدات غير السوقية. على سبيل المثال، تعدُّ المبادئ العشرة للاتفاق العالمي للأمم المتحدة بمثابة إرشادات للشركات العالمية التي تمارس أعمالاً تجارية في البلدان لأقل نموًا وخارج حدود بلدانها، وتشير هذه المبادئ إلى أنَّه ينبغي على الشركات:

- دعم حماية حقوق الإنسان المعلنة دوليًا واحترامها.
- الحرص على عدم إقدامها على انتهاكات حقوق الإنسان.
- دعم الحرية النقابية والاعتراف الفعلي بالحق في المفاوضة الجماعية.
- القضاء على جميع أشكال العمل القسري.
- القضاء على عمالة الأطفال.
- القضاء على التمييز في الوظائف والمهن.
- دعم مبدأ الوقاية من التحديات البيئية.
- تشجيع قدر أكبر من المسؤولية البيئية من خلال المبادرات.
- تشجيع تطوير ونشر التقنيات الصديقة للبيئة.
- العمل لمكافحة الفساد -بما في ذلك الابتزاز والرشوة.[71]

على الرغم من أنَّ هذه المبادئ قد تبدو واسعة جدًا وصعبة التحقيق، إلَّا أنَّها تمثِّل المعالم الأخلاقية الأساسية التي تحمي حياة الإنسان وكرامته ومصالحة وقيمه، وغالبًا ما يكون من الضروري التفاوض بشأن تحقيق التوازن بين العدالة والمساواة وبين القيم والمعايير المحلية المختلفة عندما تعمل الشركات في البلدان الأقل نموًا وفي المجتمعات ذات الثقافات الأخرى، إذ قد تختلف القيم الأمريكية والغربية مع القواعد الثقافية المحلية مثل عمالة الأطفال وحقوق الموظفين في العديد من البلدان. يقترح توماس دونالدسون وتوماس

دونفي طُرُقًا لإجراء مثل هذه المفاوضات.[72] من الأمثلة على ذلك العمل ما قامت به شركة ليفي شتراوس في بنغلاديش قبل عدة سنوات، إذ كان الأطفال الذين تقل أعمارهم عن 14 عامًا يعملون لدى اثنين من المورِّدين المحليين التابعين للشركة، وكان هذا الأمر ينتهك قواعد الشركة ومبادئها ولكنه لا ينتهك القواعد الثقافية المحلية. كان فصل الأطفال عن العمل سيجعلهم غير قادرين على تحمّل تكاليف التعليم وسيضع عائلاتهم الذين يعتمدون على أجورهم في ضائقة ماليّة. تضمنَّ الاتفاق القائم على التفاوض (بشأن القيم العامة لشركة ليفي شتراوس وقواعد بنغلاديش المحلية) موافقة المورِّدين على دفع أجور لأطفال بشكل منتظم ومستمر بينما يذهبون إلى المدرسة ثم توظيفهم رسميًا عندما يبلغون 15 عامًا، وتوافق شركة ليفي شتراوس على توفير الرسوم الدراسية والكتب والزي المدرسي لهؤلاء الأطفال.

5.8.2 ثقافة الشركات متعددة الجنسيات

يجب على الشركات متعددة الجنسيات بناء ثقافة أخلاقية قائمة على الشمول أثناء تعاملها مع تعقيدات بيئات العمل الداخلية والخارجية مثل توظيف وتدريب مجموعة متنوعة من القوى العاملة، والتكيُّف مع معايير الثقافة المحلية والتوفيق بينها وبين أخلاقيات البلد الأم وقيمه، والحرص على اتباع نهج متعدد الثقافات لممارسة الأعمال التجارية عبر البلدان.

حدَّد ديف هانا خمسة أسئلة استراتيجية مرتبطة بالنقاط الحسّاسة للأسلوب والنمط المناسب لثقافة المؤسسات عند ممارسة الأعمال التجارية في الخارج وفي البلد الأم هي:[73]

1. ماذا يتوقَّع الزبائن وأصحاب المصلحة في أسواقنا المستهدفة من مؤسستنا؟ (هل سيرتفع مستوى معيشتهم؟ هل ستُنتهَك توقُّعاتهم الثقافية؟)
2. ما هي استراتيجيتنا للنجاح في هذا السوق التنافسي؟ (ما الذي يمكن أن نأمل في تحقيقه على أرض الواقع؟ ما هي النتائج التي نحن مستعدون للالتزام بتحقيقها؟)
3. ما هي القيم التي تحدِّد الطريقة التي سنعمل بها مع أصحاب المصلحة ومع بعضنا بعضًا؟
4. ما هي القدرات التنظيمية التي نحتاجها لتحقيق هذه النتائج؟
5. كيف ينبغي أن ننظّم ونرتّب عملياتنا وأدوارنا وأنظمتنا حتى نكون متناغمين مع كل ما سبق؟

يؤكِّد المؤلف أنَّ هذه الأسئلة ستساعد على إيقاظ الوعي بالاختلافات الثقافية، كما ستساعد قادة المؤسسات والموظفين على التوصُّل إلى اتفاق بشأن تطويع القرارات لتناسب سوقًا معينًا إلى جانب التوفيق بين مبادئ الشركة والقيم المحلية.

تأثَّرت الشركات العالمية بحركة "أنا أيضًا" التي نشأت في الولايات المتحدة والتي زادت من وعي النساء بشأن التحرُّش الذي يحصل في الشركات وأماكن العمل وشجَّعتهن على الإفصاح عمَّا يتعرَّضن له دون خوف، كما سلَّطت هذه الحركة الضوء على الحاجة إلى وجود موظفين من كلا الجنسين وتنوُّع خصائصهم حتى تتلاءم مع

خصائص الزبائن. لا تستند هذه الحاجة إلى تطبيق العوامل الأخلاقية مثل العدالة والإنصاف والمساواة والحقوق فحسب؛ بل تستند أيضًا إلى تحقيق ميزة تنافسية ووعي تسويقي عبر وجود تنوّع في كادر العمل. إنَّ قادة المؤسسات يسعون إلى توظيف أفراد من كلا الجنسين، سيّما على المستويات الإدارية الصغيرة إلى المتوسطة والمستويات المتوسطة إلى الكبيرة على النطاق العالمي للمؤسسة ، وقد أصبح يُنظر إلى تكافؤ الفرص بين الجنسين على أنَّه تحوُّل ثقافي استراتيجي واسع يشمل تطوير فرق قيادية ممثِّلة للأسواق المنتشرة جغرافيًا، ويدرك هؤلاء القادة أنَّ تكافؤ الفرص سيؤدِّي إلى الإبداع وفهم السوق الذي يحتاجونه لإحداث تحوُّلات تجارية مهمة أخرى، ولن يستطيعوا بدونه فهم المستجدات العالمية.[74]

على سبيل المثال، تحوَّلت شركة DSM الهولندية متعددة الجنسيات من شركة يديرها الذكور إلى شركة ذات قيادة متوازنة من خلال وضع رؤية تربط نجاح العمل بتحقيق هذا الهدف ودعم التنوُّع ومحاولة التقريب بين الموظفين من الجنسيات المختلفة وبناء الكفاءات أثناء العمل على المستوى العالمي على الرغم من تنوّع الجنسيّات والثقافات. كان 75% من كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركة من أصل هولندي في عام 2000 وكان 99% منهم ذكورًا، في حين أصبحت نسبة الهولنديين في الشركة 40% ونسبة الذكور فيها 83% في عام 2017. يخطِّط الرئيس التنفيذي للشركة إلى تقليل نسبة الذكور بمعدل 2% سنويًا لتصل النسبة إلى أقل من 75% بحلول عام 2025، وهو يركِّز على الاستدامة والمصداقية أكثر ممَّا يركِّز على السرعة.[75]

أشارت دراسة أجراها فيجاي غوفينداراجان أنَّه على الرغم من أنَّ الثقافات التنظيمية قد تختلف اختلافًا كبيرًا بين المجتمعات، إلَّا أنَّ هناك عناصر محدَّدة تميِّز الثقافة العالمية، تتضمَّن هذه العناصر: التركيز على قيم الثقافات المتعددة بدلًا من القيم القومية أو المحلية، وتحديد المكانة بناءً على الجدارة وليس على الجنسية، والانفتاح على الأفكار الجديدة من الثقافات الأخرى، والتحمُّس بدلًا من التخوُّف عند دخول بيئات ثقافية جديدة، ومراعاة الاختلافات الثقافية دون التقيُّد بها بشكل كامل.[76] يجب على المديرين التفكير في القضايا الأخلاقية بطريقة أكثر شمولية، إذ تستخدم الشركات مجموعة كبيرة من الآليات والاستراتيجيات لدعم وتعزيز المبادرات الأخلاقية الخاصة بها على نطاق عالمي، ومن هذه الاستراتيجيات التي تساهم في غرس الأخلاق العالمية في المؤسسات التدقيق الاجتماعي الذي يقيس ويحدِّد التأثير الأخلاقي والاجتماعي والبيئي للعمليات التي تقوم بها هذه المؤسسات في المُجتمعات المختلفة.[77]

لا يزال معهد إثيسفير -الذي يقيّم فعالية المؤسسات من حيث عمليات التواصل والتدريب والأخلاق والثقافة والامتثال- يجري دراسات استقصائية وينشر نتائج سنوية عن "الشركات الأكثر أخلاقية في العالم".[78] وتقدِّم هذه الدراسات معاييرًا لأفضل الممارسات والإنجازات الأخلاقية للشركات الوطنية والعالمية. من النتائج الرئيسية المذكورة في أحد مؤتمرات معهد إثيسفير أنَّ من بين 644 من الذين استُطلعت آراؤهم في تقرير (NAVEX Global 2016 Ethics & Compliance Training Benchmark Report) صرَّح 70% منهم أنَّ بناء ثقافة قائمة على الأخلاق والاحترام كان أحد أهم أهداف التدريب الخاصة بهم، ويتفق 92% من الرؤساء التنفيذيين على أنَّ وجود ثقافة راسخة للشركة أمرٌ مهم وضروري لنجاح الشركة واستمرارها.

اختبار مدى الفهم

1. كيف تقوم الشركات متعددة الجنسيات بالمسؤولية الاجتماعية في الدول الأجنبية؟
2. اذكر بعض ممارسات العمل الأخلاقية المتعلِّقة بالبيئة والمنافسة التي تمارسها الدول والهيئات الرئاسية الإقليمية.

5.9 التوجهات الحديثة في الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

بيِّن التوجُّهات المستقبلية المتعلِّقة بقضايا الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

تتضمَّن التوجُّهات المتوقَّعة في مجال الأخلاق والامتثال والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ما يلي:

1. ازدادت شجاعة ضحايا التحرُّش للإفصاح عمَّا يتعرَّضون له، إذ أصبح بإمكانهم تقديم بلاغ داخلي أو الكشف عمَّا حصل معهم للناس عامة. ينبغي على قادة المؤسسات والمسؤولين الأخلاقيين أن يحرصوا على ألَّا يشعر الموظفون بالحرج أو التخوّف من الإفصاح عن أي تحرُّش أو إهانة أو اعتداء يتعرَّضون له في مؤسساتهم، وسيؤدِّي هذا إلى اتخاذ إجراءات ومعالجة المشكلات قبل أن تتحوَّل إلى فضائح وسيحافظ على وجود بيئة أخلاقيّة داخل المؤسسة بالإضافة إلى ضمان نزاهتها وسمعتها في الأوساط الاجتماعية.
2. أصبح الناس يثقون بتقييمات الشركات المنشورة عبر الإنترنت أكثر من ثقتهم بما تصرِّح به هذه الشركات، وأصبحت آراء الموظفين تنتشر بسرعة عبر وسائل التواصل الاجتماعي ويؤثر ذلك على مصداقية الشركة. ينبغي على الشركات بناء ثقافة تقوم على استماع القيادة والمديرين إلى آراء الموظفين ودعمهم من أجل تحسين الشركات، إذ يساهم ذلك في أن يدرك الموظفون بأنَّ آراءهم مسموعة وأنَّها تؤخذ على محمل الجد وأنَّ الأمور سوف تتغيَّر عند الضرورة.
3. لا تؤثِّر الكوارث الطبيعية المدمرة على السكان غير المستعدين للتعامل معها فحسب؛ بل تؤدِّي إلى خسائر كبيرة للمؤسسات غير المهيَّأة أيضًا. لقد أخذ المتخصِّصون في الأخلاق والامتثال درسًا من الكوارث الطبيعية التي حدثت عام 2017 ألا وهو ضرورة تحديث خطط الاستعداد واختبار خطوط الاتصال المباشرة للطوارئ وأنظمة الاتصالات وجاهزية الموظفين للتعامل مع أي طارئ.
4. زيادة الحاجة إلى برامج للأخلاق والامتثال مع بدء نمو الاقتصاد مجددًا، إذ ليس من الجيِّد حدوث نمو اقتصادي في المؤسسات دون أن يرتبط ذلك بالأخلاق والحوكمة، كما أن التزام الشركات الصاعدة بالمبادئ والقيم الأخلاقية في عملها وتجاراتها لا يُضيف نوعًا من التفاؤل والإعجاب فحسب؛ بل سيزيد من مستوى العمل ويرفع من المستوى الاقتصاد للمؤسسة وسمعتها الاجتماعية.

5. بناء ثقافة قائمة على النزاهة والأخلاق بدلًا من الاعتماد المفرط على القوانين والتشريعات. إنَّ مساءلة القيادة مهمة بالنسبة للموظفين، وما يحدث لكبار المسؤولين الذين ينتهكون القوانين سيكون له صدىً قويًا في جميع مستويات المؤسسة.

6. زيادة الحاجة إلى أن يكون الامتثال جزءًا أساسيًا في برامج الوقاية والتخفيف من مشكلات الأمن الرقمي في المؤسسات.

7. من المتوقع زيادة الاهتمام بأصوات المبلِّغين عن المخالفات نتيجة تزايد التدقيق التنظيمي، لذلك ينبغي على الشركات الاستماع إليهم وحل المشكلات التي يبلِّغون عنها داخليًا قبل أن يقرِّر هؤلاء المبلّغون الذهاب إلى جهات خارجية وإفصاح مشكلات المؤسسة للملأ.

8. استمرار إدارة الثقافة وحرية التعبير والقضايا المتعلِّقة بالعِرق والنوع الاجتماعي والجنسية والدين وحق الناس في المعاملة العادلة والحماية والتمتُّع بالحقوق والمزايا التي يتمتَّع بها الآخرون.

9. زيادة اهتمام كبار مديري الامتثال في الشركات بخصوصية البيانات لأنَّ قوانين الخصوصية والبيئات التي تنظِّمها قد تطورَّت، لذلك ينبغي إنشاء مكان عمل آمن يسوده الاحترام وحفظ الخصوصيات وأسرار المؤسسة.

10. تطوُّر دور المتخصِّصين في الامتثال نتيجة أنَّ شبكات الإنترنت التي توفر فرصًا جديدة وغير مسبوقة لمشاركة الأفكار والتعاون تحل محل الشبكات القديمة.

تسير الأخلاق والامتثال جنبًا إلى جنب كما ذكرنا سابقًا، إذ يكون الامتثال أكثر فاعلية في تفادي المخاطر في ظل وجود ثقافة أخلاقية قوية تصاحبه، كما أنَّ الأشخاص الذين يتعمَّدون خرق القوانين والقواعد السلوكية سيخلقون حالة من الفوضى إذا لم يكن هناك برامج صارمة للامتثال. هناك عنصران أساسيان للثقافات المتينة هما: وجود درجة عالية من الاتفاق حول القيم ووجود درجة عالية من التمسُّك بهذه القيم. يقول كيث دارسي -أحد كبار المستشارين في شركة ديلويت-: "تعدُّ ثقافة النزاهة الإيجابية -على المدى الطويل- أساسًا لوضع برنامج أخلاقيات وامتثال فعَّال يمكنه أن يخلق ميزة تنافسية ويكون بمثابة أحد الأصول التنظيمية القيِّمة عندما يُدمج بطريقة صحيحة في المؤسسة".[79]

5.9.1 المبادر الأخلاقي: هل هو أحد العناصر الجديدة للقيادة الأخلاقية؟

من التطوُّرات المبتكرة في مجال الأخلاق والأعمال هو مفهوم "المبادر الأخلاقي".[80] وجد الباحثان مايكل براون وليندا تريفينو أنَّ الأشخاص الذين تعاملوا في حياتهم مع مبادر أخلاقي تزداد احتمالية أن يصبحوا مبادرين أخلاقيين لأنَّهم عايشوا تفاصيل ذلك، مما يُحدث تغييرًا إيجابيًا في شخصياتهم ويلهمهم ويدفعهم إلى الالتزام بالأخلاق الحسنة، وتتحسَّن على إثر ذلك درجة صلاح الفرد.[81]

أحد المفاهيم التي ترتبط بالمبادرة الأخلاقية هو القيادة الأخلاقية. يُعرِّف الباحثان مايكل براون وليندا تريفينو القيادة الأخلاقية بأنَّها: "إظهار السلوك الإيجابي المناسب من خلال التصرُّفات الشخصية والعلاقات مع الآخـرين ونقل هذا السلوك للمرؤوسين من خلال التواصل المتبادل والتعزيز وعملية اتخاذ القرارات". من الأمثلة على هذا السلوك: الصراحة والأمانة والتعامل مع الموظفين بإنصاف ومراعاتهم. استُخدِمت نظرية التعلُّم الاجتماعي لفهم دور وأهمية القيادة الأخلاقية بالنسبة للموظفين وطريقة عملها وتأثيرها وانعكاسها على عملهم.

إنَّ القادة الأخلاقيين هم نماذج للسلوك الأخلاقي يحتذي بهـا المرؤوسـون. لن ينظـر النـاس إلى القـادة على أنَّهم قادة أخلاقيـون ولن يتـأثَّروا بهم إلا إذا أُعجبـوا بهم وشـعروا أنَّهم ذوو مصـداقية وشـرعية، لـذلك ينبغي على القادة أن يعكسوا أخلاقهم وقيمهم من خلال سلوكياتهم وأساليبهم الملائمة في التعامـل والإدارة (مثـل الصـراحة والأمانة) وأن يتصرَّفوا بدافع من الإيثار (العدل بين الموظفين ومراعاتهم). يجب على القادة الأخلاقيين أن يجذبوا انتباه المرؤوسين إلى القيم الأخلاقية عن طريق الحديث علنًا عن القضـايا المرتبطـة بـالأخلاق واسـتخدام التعزيـز لدعم السلوك الأخلاقي.[82]

بالإضافة إلى نظرية التعلُّم الاجتماعي التي تركِّز على كيفية اتِّبـاع المرؤوسـين للقائـد وأسـباب ذلـك، هنـاك أيضًا حاجة إلى نظرية التنمية الاجتماعية لإدراك مفهوم القيادة الأخلاقية لأنَّها تركِّز على الاتجـاه الـذي ينبغي على القيادة السير فيه. تهتم الدراسات المتعلِّقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بكيفيـة مسـاهمتها في التنميـة الاجتماعية ليس من أجل حل المشكلات الاجتماعيـة فحسـب؛ بـل وتحسـين الرفـاه الاجتمـاعي وتعزيـز التقـدُّم الاجتماعي وخلق قيمة اجتماعية جديدة.

يذكر البروفيسور ميول كابتين أنَّ هناك عنصرًا ثالثًـا للشخصـية والقيـادة الأخلاقيـة -بالإضـافة إلى العناصـر الأساسية التي ذُكرت سابقًا- ألا وهو المبادرة الأخلاقية.[83] إذ أنَّه يرى بأنَّ المبادرة الأخلاقية تفتح السـبل لدراسـة الأحداث الماضية والنتائج المتعلِّقة بالقيادة الأخلاقية التي لم تُفهم أو تُعطى مقدارًا كافيًا من الدراسة حـتى الآن. لقد أظهرت الدراسات المتعلِّقة بالأحـداث والسـوابق في تـاريخ القيـادة الأخلاقيـة -سـواء من ناحيـة الظـروف أو الأفراد- أنَّ القادة الذين كان لديهم قدوات أخلاقية كانوا أكثر ميلًا إلى أن يصبحوا قادة أخلاقـيين.[84] كمـا أظهـرت هذه الدراسات أيضًا أنَّ سمتي الوفاق ويقظة الضمير ترتبطان إيجابيًا بالقيادة الأخلاقية.

يشير كابتين إلى أنَّه يُطلق على الشخص الذي يضع قاعدة أخلاقيـة جديـدة لقب المبـادر الأخلاقي، في حين يرى هوارد بيكر أنَّ الأشخاص الـذين يُحـدثون إصـلاحات على مسـتوى القيم والمبـادئ الأخلاقيـة هم المبـادرون الأخلاقيون، ويميِّز بين نوعين من المبادرين الأخلاقيين هما: الأفراد الذين يضعون قواعدًا جديـدة والأفـراد الـذين يفرضون تطبيق قواعد جديدة. غالبًا ما تنشأ رغبة المبادر المُلحّة لوضع قواعد أخلاقيّة جدية من تجربة قاسية كان لها وقع وأصداء سلبية دفعته للتفكير في تحويل مبدأ خلقي معيّن إلى قاعدة صارمة، ويصف كابتين هذه الرغبـة بأنّها رغبة في الإصلاح من خلال تحويل قاعدة أخلاقية مرغوب فيهـا إلى قـوانين، ولكنَّـه من المحتمـل أن يصـبح المبادر الأخلاقي بمثابة دخيـل وألّا يحظى بقبـول اجتمـاعي واسـع إذا لم يكن قـادرًا على حشـد داعمين ومؤيِّدين للقاعدة الجديدة.

يذكر كابتين أنَّ عنصر المبادرة الأخلاقية يكمِّل العنصرين الآخرين للقيادة الأخلاقية (الشخص الأخلاقي والمدير الأخلاقي) لأنَّه يركِّز على وضع قواعد جديدة بدلًا من اتباع القواعد الأخلاقية الحالية وتنفيذها فقط. يشير بيكر إلى أنَّ مساعدة الآخرين والتحلِّي بالإيثار من الأمور المهمة بالنسبة للمبادر الأخلاقي. تشير الباحثة يورتسيفير إلى أنَّ المبادرين الأخلاقيين يُظهرون فضائل أخلاقية عالية مثل العدالة والأمانة.[85] بالإضافة إلى ذلك، من المهم أن يكون الفرد مديرًا أخلاقيًا حتى يتمكَّن من الحصول على دعم الآخرين لاتباع القواعد الأخلاقية الجديدة، إذ يحتاج الشخص الذي يضع القواعد الأخلاقية إلى دعم الآخرين لكي ينجح.

على الرغم من أن العناصر الثلاثة للقيادة الأخلاقية تكمِّل بعضها بعضًا، إلَّا أنَّه من الممكن أن يتحلَّى الفرد بعنصر واحد أو عنصرين منها فقط، وذلك يجعل القيادة الأخلاقية مفهومًا متعدِّد الأبعاد. على سبيل المثال، يمكن أن يكون الفرد مبادرًا أخلاقيًا دون أن يكون مديرًا أخلاقيًا (ما يسمِّيه بيكر واضع القواعد)، أو يمكن أن يكون مديرًا أخلاقيًا دون أن يكون مبادرًا أخلاقيًا (ما يسمِّيه بيكر فارض القواعد).

5.9.2 ملاحظات ختامية

هل يستفيد الأفراد والمؤسسات عندما يتصرَّفون بطريقة أخلاقية؟ لقد ناقشنا ذلك خلال هذا الفصل واستعرضنا الحجج ووجهات النظر المختلفة. تختلف آراء الباحثين والمختصين الأخلاقيين حول ما إذا كان من الممكن أن تنتهج الشركات النهج الأخلاقي بشكل كامل أم لا، وقد اختُتم أحد المؤتمرات التي أُجريت في معهد إنسيد لإدارة الأعمال في فرنسا بالبيان التالي: "من الناحية النظرية، لا شك في أهمية المسؤولية الأخلاقية للشركات، ولكن هذا لا ينفي أهمية مسؤولية الأفراد الأخلاقية على تصرُّفاتهم بصفتهم أعضاءً في هذه الشركات. من الواضح أيضًا أنَّ هناك تخوُّف كبير بشأن عدم معاقبة الشركات على تجاوزاتها وأنَّ حُسن تصرُّفها أو سوء تصرُّفها يتأثَّر بدرجة كبيرة بمدى محاسبة الأفراد والشركات على تحمُّلهم للمسؤولية الأخلاقية".[86]

يشير هذا البيان إلى أنَّ تحمُّل مسؤولية الأعمال غير الأخلاقية وغير القانونية يقع على عاتق كلٍ من الشركات والأفراد. على الرغم من أنَّ الشركة لا تُعدُّ أفرادًا بحدِّ ذاتها، إلَّا أنَّ الأشخاص يعملون ويتعاملون في إطارها ويشكّلون بكُليّتهم هذه الشركة، وهذا هو السبب في أنّ للقادة والثقافات التنظيمية أدوارًا مهمَّة في تحديد ما هو مقبول (أخلاقيًا وقانونيًا) وما هو غير مقبول. تعمل القيم الأخلاقية والقوانين وقواعد السلوك الخاصة بالامتثال معًا على منع الأفعال غير القانونية، كما تعمل على تصحيحها وتحقيق العدالة عند الضرورة. من المستحسن التشجيع على الأفعال الأخلاقية ومكافأة من يقوم بها، كما أنَّ ذلك يكون أكثر ربحية على المدى الطويل.

كشفت الدراسة التي أجرتها الباحثتان بروجين وإلمرز باستخدام تحليل الهوية الاجتماعية أنَّ الأفراد ينجذبون إلى فِرق العمل والمؤسسات ذات المزايا الإيجابية مثل: "الكفاءة والإنجازات التنظيمية" و"القيم الأخلاقية والسلوك الأخلاقي"، ولكن لا تندرج هاتين الميزتين معًا ضمن بيئات العمل دائمًا، لذلك طلبت الباحثتان من عدة طلاب من ثلاثة تخصُّصات مختلفة أن يختاروا الميزة التي يُفضلون وجودها في العمل، ووجدتا أنَّ الطلاب يفضِّلون الفِرق أو المؤسسات التي تتمتَّع بالأخلاق على تلك التي تتمتَّع بالكفاءة.[87]

اختبار مدى الفهم

1. اذكر بعض القضايا والتوجُّهات العالمية الحديثة في مجال الأخلاق وأخلاقيات العمل؟

5.10 المصطلحات الرئيسية

أخلاقيات العمل: هي أخلاق تطبيقية تركِّز على المواقف الواقعية والسياق والبيئة التي تحدث فيها المعاملات.

ثقافة المؤسسة: المعتقدات والسلوكيات التي تحدِّد طريقة تصرُّف الموظفين والمديرين داخل المؤسسة وطريقة إدارتهم للتعاملات الخارجية أيضًا. تتطوَّر ثقافة المؤسسة بمرور الوقت نتيجة الصفات التراكمية للقادة والموظفين.

المعضلة الأخلاقية: موقف يتطلَّب اتخاذ قرار صعب والاختيار بين تصرُّفين لهما عواقب أخلاقية.

النسبية الأخلاقية: تشير إلى أنَّ الناس يضعون معايير أخلاقية خاصة بهم للحكم على أفعالهم بناءً على مصالحهم الذاتية.

الأخلاق: مجموعة المبادئ والقيم التي تحكم سلوكيات الفرد أو الجماعة فيما يتعلَّق بالصواب والخطأ.

القيم الوسيلية: هي الوسائل السلوكية المفضَّلة المستخدمة لتحقيق الأهداف المنشودة.

العدالة: مبدأ أخلاقي يتضمَّن ما يلي: (1) ينبغي المساواة في المعاملة بين جميع الأفراد. (2) تتحقَّق العدالة عندما يحصل جميع الأفراد على فرص ومزايا متكافئة. (3) ينبغي ممارسة العدل في القرارات والإجراءات والاتفاقيات بين الأطراف. (4) يُطبَّق العقاب على من يُلحق الأذى بالآخرين، ويُعطى تعويض لمن تعرَّض للأذى أو الظلم.

المبادر الأخلاقي: هو الشخص الذي يضع قواعدًا أخلاقية جديدة.

الأخلاق المعيارية: تشير إلى مجال الأخلاق المتعلِّقة بسؤال: "كيف ينبغي ويتوجَّب علينا أن نعيش ونتصرَّف؟"

الحقوق: الحقوق القانونية هي الحقوق التي تكون مقصورة على نظام قانوني معيَّن والسلطة القضائية، في حين أنَّ الحقوق الأخلاقية هي حقوق عامة وتستند إلى قواعد السلوك في كل مجتمع.

القيادة الخدمية: تتطلَّب العمل بتفانٍ مع المرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة التي تصبُّ في مصلحة الجميع وليس المصلحة الفردية.

صاحب المصلحة: هو أي مجموعة أو أي فرد قد يؤثِّر أو يتأثَّر بإنجاز المؤسسة لأهدافها، وقد أصبح استخدام هذا المصطلح شائعًا في المؤسسات.

إدارة أصحاب المصلحة: عملية تحديد وتحليل وتخطيط وتنفيذ الإجراءات الهادفة لإشراك أصحاب المصلحة.

القيادة الإشرافية: تهتمُّ بتمكين المرؤوسين من اتخاذ القرارات والتمتُّع بقدر من السيطرة على عملهم

القيم الغائية: هي الأهداف أو الأغراض أو الغايات التي يرغب الأفراد في تحقيقها.

الأخلاق الفضيلة: تستند الأخلاق الفضيلة إلى السمات الشخصية وتركِّز على نمط الشخصية التي يتوجَّب علينا التحلِّي بها.

5.11 ملخص المخرجات التعليمية

5.11.1 الأخلاق وأخلاقيات العمل

ما هي الأخلاق وما هي أخلاقيات العمل؟

نستعرض في هذا الفصل المبادئ الأخلاقية والتوجيهات والأسئلة التي تحدِّد طريقة اتخاذنا للقرارات وتؤثِّر على الإجراءات التي نتخذها فيما يتعلَّق بالمواقف والمعضلات الأخلاقية الجدلية، كما نوضِّح أيضًا طريقة استجابة قادة الأعمال والشركات والمؤسسات للمشكلات الأخلاقية الجدلية في مجتمعاتهم من خلال حوكمة الشركات والتحالفات مع أصحاب المصلحة المعنيين. الأخلاق لها مستوى محلي ومستوى عالمي، إذ تبدأ من الأفراد ثمَّ تنتقل إلى المؤسسات ثم تصل إلى المستوى العالمي للمجتمعات.

5.11.2 الأخلاق على مستوى الأفراد

ما هي أنواع القيم التي تؤثِّر على أخلاقيات العمل على مستوى الأفراد؟

قد يبدو أنَّ الأخلاق على مستوى الأفراد ترتبط بالفرد فقط، ولكنَّها -في الحقيقة- ترتبط بأكثر من ذلك، إذ قد يكون هناك ضغط كبير من زملاء العمل أو المديرين أو من العناصر الأخرى لثقافة العمل لكي يكون الفرد غير أخلاقيًا. قد يبغض الأفراد مثل هذه الضغوط، ويميلون إلى العمل على تجنُّب المعضلات.

5.11.3 المبادئ الأخلاقية واتخاذ القرارات المسؤولة

ما هي المبادئ الأخلاقية الأساسية التي يمكن أن توجِّه الأفراد والمؤسسات؟

هناك العديد من المبادئ الأخلاقية التي يمكن أن تحدِّد سلوك الأفراد والمؤسسات عند مواجهة مشكلات أخلاقية، وتتضمَّن هذه المبادئ: النفعية، والشمولية، والحقوق القانونية والأخلاقية، والعدالة، والفضيلة، والصالح العام، والنسبية الأخلاقية.

5.11.4 القيادة: الأخلاق على مستوى المؤسسات

لماذا تعدُّ القيادة الأخلاقية مهمة في المؤسسات؟

لقد بدأ الناس يهتمون بمفهوم القيادة الأخلاقية بعد انهيار شركة إنرون وغيرها، ولا يمكن للمؤسسات أن تدمج الممارسات الأخلاقية بداخلها إلَّا إذا فرض قادتها القيم الأخلاقية فيها. في حين أنَّ المفاهيم الأساسية للأخلاق -مثل التحلِّي بالأمانة- مهمة للقيادة الأخلاقية، هناك أسلوب حديث يُسمَّى الإدارة الخدمية التي يقوم من خلاله القائد بخدمة مصالح جميع أصحاب المصلحة بطريقة أخلاقية.

5.11.5 الأخلاق وثقافة المؤسسة والامتثال

ما هي أوجه الاختلاف بين الأخلاق المرتكزة على القيم والامتثال في المؤسسات؟

إنَّ الأسلوب الأخلاقي القائم على الامتثال بسيط ومباشر، إذ أنَّه يجعل الفرد يتصرَّف بنزاهة لأنَّه مبيَّن بعبارات واضحة، ويمكن تقييد حقوق الفرد أو المؤسسة عند القيام بسلوكيات مؤذية. في المقابل، تحثُّ الأخلاق المرتكزة على القيم الأفراد على الالتزام بالمُثُل العليا.

5.11.6 المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

ما هي الفوائد التي تعود على المؤسسات والمجتمع من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR)؟

تتعلَّق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأن تتحمَّل المؤسسات آثار قراراتها وأنشطتها على جميع جوانب المجتمع والبيئة، كما أنَّها تتعلَّق بالمساهمة في سلامة المجتمع ورفاهيته والعمل بطريقة قائمة على الأخلاق والشفافية، ولكن الأهم من ذلك أنَّها ينبغي أن تكون جزءًا من العمل بدلًا من أن تكون أمرًا ثانويًا.

5.11.7 الأخلاق حول العالم

ما هي القضايا الأخلاقية التي تواجهها المؤسسات والأفراد في بيئات العمل العالمية؟

من القضايا الأخلاقية الأكثر شيوعًا التي تواجهها المؤسسات على المستوى العالمي: التعهيد، ومعايير وشروط العمل، والتنوُّع في مكان العمل، وتكافؤ الفرص، وعمالة الأطفال، والثقة والنزاهة، والرقابة الإشرافية، وحقوق الإنسان، والدين، والسياسة، والبيئة، والرشوة، والفساد.

5.11.8 التوجهات الحديثة في الأخلاق والامتثال والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

بيِّن التوجُّهات المستقبلية المتعلِّقة بقضايا الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؟

من القضايا الحديثة في مجال الأخلاق إفساح المجال للإفصاح عن التحرُّشات التي قد تحدث في أماكن العمل، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام في التخطيط لحالات الطوارئ والكوارث البيئية. يتزايد الاهتمام أيضًا بقضايا الامتثال والحوكمة من أجل ضمان وفاء المؤسسات بمعاييرها الأخلاقية التي صرَّحت بها.

5.12 أسئلة مراجعة للفصل

1. ما الفرق بين الأخلاق وأخلاقيات العمل؟
2. ما هي الأخلاق المعيارية؟
3. لماذا تعدُّ القيم عنصر مهم من عناصر الأخلاق للأفراد والمؤسسات؟
4. ما أوجه الاختلاف بين القيم الوسيلية والقيم الغائية؟
5. هل يمكن أن يكون الفرد أخلاقيًا دون استخدام المبادئ الأخلاقية الموضَّحة في هذا الفصل؟ اشرح إجابتك.
6. اذكر المبادئ الأخلاقية الأساسية.
7. وضِّح الفرق بين مبدأ النفعية ومبدأ الشمولية.
8. لماذا تعدُّ القيادة مهمة للسلوك الأخلاقي في الشركات؟
9. وضِّح القيادة الإشرافية والقيادة الخدمية وأهمية كل منهما.
10. ما الفرق بين الأخلاق والامتثال في المؤسسات؟
11. ما هي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؟ لماذا تعدُّ مهمة؟
12. ما المقصود بإدارة أصحاب المصلحة؟
13. ما الفرق بين أصحاب المصلحة وحملة الأسهم؟
14. ما هي أوجه الاختلاف بين الأخلاق في السياق العالمي أو الدولي والأخلاق في السياق الوطني أو القومي؟
15. اذكر بعض القضايا العالمية التي يجب على الشركات أن تواجهها في عصرنا الحالي. لماذا تعدُّ هذه القضايا مهمة؟

16. بيّن بعض التوجُّهات المعاصرة المتعلِّقة بالأخلاق والامتثال والتي تؤثِّر على الشركات والموظفين والأفراد في الوقت الحالي.

17. ما المقصود بالمبادر الأخلاقي؟

18. هل الالتزام بالأخلاق يعود بالنفع على الأفراد والمؤسسات؟ لماذا؟

19. ما هي الأفكار الرئيسية التي تكوَّنت لديك بخصوص الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بعد قراءتك لهذا الفصل؟

5.13 أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية

1. ما هي مزايا وعيوب القادة والمديرين والموظفين الذين يتبنّون مبادئ أخلاقية معينة ويعملون وفقها ولا يعملون بطريقة اعتباطية وعشوائية وقائمة على الحظ؟

2. هل تفضِّل العمل لدى شركة تتبنَّى منهج إدارة أصحاب المصلحة عند تعاملها مع الزبائن والموظفين والمورِّدين والجهات المهنية الأخرى؟ لماذا؟

3. اذكر بعض المبادئ التي يمكن أن يستخدمها القادة والمديرين لكي توجِّههم إلى التصرُّف بطُرُق أخلاقية.

4. ما الذي يمكن للمديرين وقادة المؤسسات أن يتعلموه فيما يتعلَّق بالثقافات التنظيمية التي تحفِّز الموظفين على القيام بالأمر الصائب في العمل؟

5. اذكر بعض الأساليب والممارسات القيادية التي غالبًا ما تؤدِّي إلى حدوث المشكلات مع الموظفين والزبائن وغيرهم من أصحاب المصلحة وحملة الأسهم؟

6. كيف يمكن أن تختلف طريقة تفكير القادة والمديرين والموظفين وتصرُّفاتهم إذا تبنَّت مؤسستهم المسؤولية الاجتماعية في ممارسة أعمالها؟

7. اذكر بعض المسائل التي يترتَّب عليها آثار أخلاقية والتي قد تهمُّ القادة والمديرين والموظفين عند ممارسة الأعمال على الصعيد العالمي؟

8. من وجهة نظرك، ما أهم توجُّهين في الأخلاق والامتثال ينبغي على القادة والمديرين اتخاذ إجراءات بشأن التحضير لهما في الوقت الحالي؟ لماذا؟

5.14 تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية

1. أنت تعمل مديرًا، ورئيسك في العمل -وهو صديقك أيضًا- قد وبَّخ أحد زملائك الموظفين (وهو صديقٌ لك أيضًا) بطُرُق غير عادلة وغير أخلاقية ولكنَّها لا تعدُّ غير قانونية، وقد أخبرك هذا الموظف بالحقائق وأنت تُقرُّ بها. طلب منك الموظف ألَّا تذكر شيئًا أمام رئيسك في العمل، كما طلب منك أن تذهب معه إلى قسم الموارد البشرية حتى تؤيِّده عند إبلاغهم عن تلك الأفعال. ما الذي ستفعله ولماذا؟
2. يظنُّ أحد مرؤوسيك بأنَّ تصرُّفاتك غير مسؤولة أو لا تصبُّ في مصلحة الشركة أو القسم الذي تعملان فيه، كما أخبرك بأنَّ أسلوبك في التواصل والعمل ضعيف وأنَّ هذا يُسِّبب مشاكل مع الآخرين في القسم. أنت منزعج من هذا الخبر وتدرك أنه قد يُسِّبب لك مشاكل مع رؤسائك في العمل. ماذا الذي ستفعله، ومتى، ولماذا، وكيف؟
3. أنت تعلم بأنَّ إحدى النساء في القسم الذي تعمل فيه اشتكت من تعرُّضها للإهانة من قِبل رئيسك في العمل وغيره من الأشخاص الأعلى منصبًا. أنت تعرف تلك المرأة ولكن ليس بدرجة كبيرة. قد تكون محِّقة فيما تدَّعيه، ولكنك سمعت شائعات بأنَّها غالبًا ما تبالغ وأنَّه لا يمكن الوثوق بها في بعض الأحيان. أنت غير مرتاح لها وينتابك القلق بشأن ما قد يصيب سمعتك إذا كانت غير صادقة فيما تقوله. ما الذي ستفعله ولماذا؟
4. يريد رئيس قسمك منك اختيار بضعة موظفين في مؤسستك من أجل استكشاف مدى تبنِّي ممارسات المسؤولية الاجتماعية فيها. يرى بعض أصدقائك أنَّ تبنِّي المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة ليس فعَّالًا ويهدر الموارد والوقت. إنَّ القيام بهذه المهمة يتطلب وقتًا طويلًا من العمل، ولكنَّك لاحظت بأنَّ درجة مسؤولية قيادة المؤسسة واستجابتهم للموظفين وللعديد من الزبائن ضعيفة، وأنَّه من الممكن أن يؤدِّي تبنِّي المزيد من المعايير والممارسات الأخلاقية إلى تحسين الأعمال وبعض سلوكيات القادة المريبة. ما الذي ستفعله ولماذا؟

5.15 قضية للتفكير النقدي

إنَّ أزمة ويلز فارجو الأخيرة المتعلِّقة بسوء إدارة علاقات العملاء وبتنفيذ ممارسات بيع غير قانونية وغير أخلاقية مع العملاء الموثوق بهم قد كلَّفت الشركة غرامات وخسائر وأدَّت إلى استقالة الرئيس التنفيذي. تحدَّثنا في الفصل السابق عن فضيحة ويلز فارجو ويمكنك أيضًا الاطلاع على المصادر التالية عبر شبكة الإنترنت لمعرفة المزيد عمَّا حصل وأسباب ذلك. استخدم تلك المصادر للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. بيِّن الأسباب الرئيسية التي أدَّت إلى حدوث المشكلات.
2. من هم الأفراد الرئيسيين الذين اتخذوا قرارات أدَّت إلى القيام بأنشطة المبيعات غير القانونية؟
3. ماذا كانت دوافع هؤلاء الأفراد؟

4. كيف اكتُشفت الأنشطة الاحتيالية وغير القانونية؟
5. من هو المُلام؟
6. ما هي الأنشطة غير الأخلاقية التي حدثت قبل وقوع الأفعال غير القانونية؟
7. ما الذي كنت ستفعله لو كنت من مندوبي المبيعات الذين أُجبروا على القيام بممارسات غير أخلاقية وغير قانونية هناك؟
8. كيف كان من الممكن أن يمنع منهج إدارة أصحاب المصلحة حدوث الأزمة إذا اتَّبعه كبار قادة الشركة ومجلس إدارتها؟

5.16 المصادر

5.16.1 مصادر استكشاف المهن الإدارية

- Brian Goldner, “Who Are You Really?—Brian Goldner, President & CEO for Hasbro, Inc.," http://insights.ethisphere.com , accessed June 29, 2017
- “CSR Fact Sheet," https://csr.hasbro.com , accessed June 23, 2017
- “The World’s Biggest Public Companies: Hasbro," Forbes, https://www.forbes.com , accessed June 23, 2017
- “2016 Global Philanthropy & Social Impact," https://csr.hasbro.com , accessed June 23, 2017
- Elizabeth Gurdus, “Hasbro CEO Reveals the Magic Behind the Toymaker’s Earnings Beat," CNBC, http://www.cnbc.com , April 24, 2017
- Jade Burke, “Hasbro Reaches Top spot in CSR Listing," Toy News, http://www.toynews-online.biz , April 21, 2017
- Kathrin Belliveau, “CSR at Hasbro: What It Means to Play with Purpose," LinkedIn, https://www.linkedin.com , April 20, 2017.

5.16.2 مصادر القيادة الإدارية

- Xavier University News and Events, “Former Malden Mills CEO Aaron Feuerstein speaking at Heroes of Professional Ethics event March 30", March 24, 2009, https://www2.xavier.edu/campusuite25/modules/news.cfm?seo_file=Former-Malden-Mills-CEO-Aaron-Feuerstein-speaking-at-Heroes-of-Professional-Ethics-event-March-30&grp_id=1#.W6FLZPZFyUk

5.16.3 مصادر قضية للتفكير النقدي

- Comrie, Harley, "Wells Fargo Fake Accounts Scandal", Seven Pillars Institute, March 15, 2017, http://sevenpillarsinstitute.org/case-studies/wells-fargo-fake-accounts-scandal
- "Wells Fargo Banking Scandal a Financial crisis We Can Finally Understand", The Guardian, accessed January 2, 2019, https://www.theguardian.com/business/us-money-blog/2016/oct/07/wells-fargo-banking-scandal-financial-crisis
- Glazer, Emily, "Wells Fargo's Textbook Case of Botched Crisis Management", The Wall Street Journal, October 13, 2017, https://www.wsj.com/articles/wells-fargos-textbook-case-of-how-not-to-handle-a-crisis-1476380576

6. الإدارة العالمية

6.1 مقدمة

6.1.1 المخرجات التعليمية

ينبغي عليك أن تكون قادرًا على الإجابة عن الأسئلة الآتية بعد قراءتك لهذا الفصل:

1. لماذا ينبغي إدراك أهمية الإدارة العالمية في عالمنا المعاصر؟
2. ما هي الثقافة؟ كيف يمكن فهم الثقافة من خلال نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية؟
3. كيف تُصنَّف مناطق العالم باستخدام نظرية GLOBE؟ كيف يزيد هذا التصـنيف من فهمنـا للقيـادة في خضم الثقافات المختلفة؟
4. لماذا من المهم فهم الصور النمطية الثقافية؟
5. ما هي الخطوات التي يمكنك اتخاذها لكي تكون أكثر استعدادًا للمهام المرتبطة بعدة ثقافات؟
6. ما هي الاستراتيجيات الرئيسية التي يمكن للشركات استخدامها لكي تصبح عالمية؟
7. لماذا قد يكون من الضروري لشركة ما أن تصبح شركة عالمية؟ كيف يمكنها تحقيق هذا الهدف؟

استكشاف المهن الإدارية

مايك شلاتر

تمتلك شركة دومينوز بيتزا أكثر من 14,000 متجر حول العالم، ويعدُّ مايك شلاتر نائب رئيسها التنفيـذي في كندا، والتي تحتوي على أكثر من 440 متجر. نشأ شـلاتر في ولايـة أوهـايو في الولايـات المتحـدة، وبـدأ عملـه في شركة دومينوز بيتزا كسائق لتوصيل البيتزا، ثمَّ شقَّ طريقـه نحـو المناصـب الإداريـة، إذ اسـتطاع شـلاتر بواسـطة مدَّخراته وبمساعدة أخيه قبول فرصة الحصول على أول امتياز دولي لشركة دومينوز في مدينـة وينيـبيغ في كنـدا في عام 1983، وقد وصلت مبيعاته في كندا خلال عدة أسابيع إلى مستويات أعلى ممـا حقَّقـه متجـر الشـركة في ولاية أوهايو.

لم تكن البداية سهلة، إذ واجه شلاتر عددًا من التحديات في سبيل وصول الشركة إلى الأسواق العالمية. كـان أول ما قام به هو تحديد الموزِّدين الدوليين وجعلهم يوافقون على بيع منتجاتهم إلى شركة دومينوز بيتزا، وهـذا في الواقع يشكّل أحد التحديات التي تواجه الشركات عندما تدخل أسواقًا عالمية جديدة، إذ يجب على الشركات إجراء دراسـة شـاملة للمـورِّدين الجـدد المحتملين لضـمان ارتقـاء جـودة المنتج إلى معـايير الجـودة المصـمَّمة لحماية العلامة التجارية.

من التحديات الرئيسية الأخرى التي قد تظهر عند فتح عمل تجاري على أرض دولة أجنبية هو التفاوض بشأن الاختلافات السياسية والثقافيـة والاقتصـادية لتلـك الدولـة. تعتمـد شـركة دومينـوز بيـتزا على أصـحاب الامتيـاز الرئيسيين المحليين من أجل الاستفادة من خبراتهم المحلية في التعامـل مـع اسـتراتيجيات التسـويق والقضـايا السياسية والتنظيمية وأسوق العمالة المحلية.

أصحاب الامتياز الرئيسيين للأعمال الدولية لشركة دومينوز بيـتزا هم أفـراد أو كيانـات يتحكَّمـون في جميـع العمليات داخل دولة معينة بموجب اتفاقية ترخيص محددة معها، ويتمتَّع هؤلاء بإلمام واسع للأوضـاع والظـروف المحلية، ممَّا ساعد على نجاح الشركة. على سبيل المثال، يحتاج المرء إلى خبرة بالواقع المحلي لكي يعلم أنَّ نسبة الأشخاص الذين يمتلكون هواتفًا في بولندا هم 30% فقـط من إجمـالي السـكان، لـذلك يجب أن ينصَّـب تركـيز الأعمال فيها على أخذ الوجبات الجاهزة من المتاجر مباشرة. وكمثالٍ آخر، يحتـاج المـرء إلى خـبرة بـالواقع المحلي لكي يعلم أنَّ تركيا غيَّرت أسماء شوارعها ثلاث مرَّات خلال الـ 30 عامًا الماضية ممَّا يجعل عمليـة التوصـيل فيهـا أكثر صعوبة. وبنفس المنطق، يحتاج المرء إلى خبرة بالواقع المحلي لكي يعلم أنَّ "البيـبروني" كلمـة غـير معروفـة في اليابان. هذه مجرد أمثلة قليلة من التحديات التي كان على شركة دومينوز بيتزا التغلُّب عليها أثناء سعيها لكي تصبح الشركة الرائدة عالميًا في مجال توصيل البيتزا. تمكَّنت شـركة دومينـوز بيـتزا من المنافسـة وتصـدُّر سـوق توصيل البيتزا العالمي تحت قيادة أشخاص مثل شلاتر وبمساعدة أصحاب الامتياز المحليين المتفانين.

قد يبدو ذلك المسار المهني المثير للإعجاب أشبه بالحظ، ولكنَّ شلاتر حقَّق نجاحـه نتيجـة إصـراره وانتباهـه للتفاصيل. الجدير بالذكر أنَّ شلاتر كان على قدرٍ كبير من المسؤولية الاجتماعية، إذ تبرَّع بجميع المبلغ الـذي ربحـه من اليانصيب (250,000$) لإحدى المدارس الثانوية في موطنه لأنَّه يؤمن بالإحسـان والعمـل الخـيري، كمـا أنَّـه تبرَّع بملايين الدولارات للمؤسسات والجمعيات الخيرية على مر السنين. إنَّ هذا الاهتمام بالأعمال الخيرية يُسلِّط

الضوء على ميله نحو المسؤولية الاجتماعية، وهو أحد الجوانب الأخرى المهمة للنجاح. يشغل شلاتر حاليًا منصب رئيس شركة دومينوز بيتزا في كندا وإقليم يوكون والأقاليم الشمالية الغربية لكندا.

يبيِّن المثال السابق أنَّ شركة دومينوز بيتزا نجحت في التعامل مع التحديات العالمية أثناء سعيها لكي تصبح ناجحة على المستوى العالمي. أصبح عالم الأعمال "مستويًا" بالنسبة للعديد من قادة الأعمال التجارية على مدى العقود القليلة الماضية لأنَّ الحواجز أمام التجارة كانت تختفي ببطء. لقد كان من المتوقَّع أن تعمل الشركات العالمية في الوقت القريب دون أن تقيِّدها الحدود الوطنية. على الرغم من ذلك، تشير التوجُّهات الحديثة إلى أنَّ عالم الأعمال يواجه في الوقت الحالي سدًّا من القومية وسياسة الحماية الاقتصادية؛ نظرًا لأنَّ العديد من الدول وقادتها تبنوا مواقفًا مناوئة للعولمة مواجهةً لسلبياتها.

على سبيل المثال، تأمَّل آثار خروج المملكة المتحدة من الاتحاد الأوروبي. على الرغم من أنَّ الاتحاد الأوروبي أتاح حرية التجارة للمملكة المتحدة مع عدد من الدول الأوروبية الأخرى دون عوائق، إلا أنَّنا ما زلنا نشهد تزايدًا في الخطب والتوجّهات حول سياسات وممارسات لحماية الصناعات المحلية من المنافسة العالمية إلى جانب حماية الوظائف المحلية. لكن هل يعني هذا أنَّ العولمة قد انتهت؟ في الواقع إنَّ الأمر بخلاف ذلك تمامًا، إذ حلَّل الخبراء البيانات التجارية الحديثة وبيَّنوا أنَّ العولمة في ازدياد. يشير مؤشر الترابط العالمي الصادر عن **شركة DHL** – والذي يتتبَّع تدفق رأس المال والمعلومات والتجارة والموارد البشرية- أنَّ مستوى العولمة في تزايد مستمر.[1] يدلُّ هذا الاستنتاج على أنَّ أي باحث جاد في مجال الإدارة سيحتاج إلى إدراك أهمية الإدارة العالمية وضرورة أن يكون قادرًا على تعديل ممارسات العمل لضمان سير إدارة العمليات العالمية بسلاسة.

لا توجد شركة محصنة ضد قوى العولمة، سواء كانت شركة صغيرة أم كبيرة. على سبيل المثال، قد تتنافس الشركة التي تعمل بها مع شركات من الصين أو الهند، أو قد يكون زملاؤك في العمل من مصر أو البرازيل أو ألمانيا، أو قد يتوجَّب عليك التفاوض مع شخص من روسيا. سيساعدك هذا الفصل في تهيئة قدراتك للتعامل مع تعقيدات الإدارة العالمية من خلال استعراض بعض القضايا المهمة التي يواجهها مديرو الشركات العالمية في وقتنا الحالي.

يبدأ هذا الفصل بالحديث عن بعض العوامل الأساسية التي تجعل عالم الأعمال عالميًا في وقتنا الحالي وعن الأسباب التي تجعل فهم الإدارة العالمية أمرًا بالغ الأهمية، ثمَّ يستعرض هذا الفصل أهمية الثقافات الوطنية لأنَّ الاختلافات بين الثقافات من شانها أن تُصعِّب من مهمة إدارة الأعمال على نطاق عالمي. يمكن للمديرين الدوليين من خلال فهم ثقافات الدول المختلفة الاستعداد بطريقة أفضل للتعامل مع هذه الاختلافات، ويشمل ذلك التحضير المناسب للمهام المرتبطة بعدة ثقافات، ومعرفة أساليب القيادة المفضَّلة في جميع أنحاء العالم، وفهم الصور النمطية الثقافية. يتناول هذا الفصل أيضًا الطرق المختلفة لجعل الشركة عالمية، ومزايا وعيوب كل طريقة، وأنواع استراتيجيات العمل المتاحة أمام الشركات على الصعيد العالمي.

6.2 أهمية الإدارة الدولية

لماذا ينبغي إدراك أهمية الإدارة الدولية في عالمنا المعاصر؟

إنَّ الإدارة الدولية مجال مهم لأي طالب يبحث في مواضيع الإدارة بجدية بسبب **العولمة**، والتي تعدُّ ظاهرة عالمية أصبحت بواسطتها دول العالم أكثر ترابطًا واختفت الحواجز التجارية بينها. لم تعد الشركات بمختلف أنواعها تقتصر على إنتاج السلع والخدمات وبيعها في الأسواق المحلية؛ بل أصبح لديها دافع لاستكشاف الأسواق العالمية لكي تظل قادرة على المنافسة، ومن ثمَّ يكون لها نشاط تجاري في أي مكان في العالم. هناك عدة عوامل رئيسية ساعدت في ظهور العولمة، ويجب على الشركات التي ترغب في النجاح في هذه البيئة أن تفهم هذه العوامل الرئيسية التي تجعل عالم الأعمال أكثر ترابطًا على مستوى العالم.

6.2.1 العامل الأول لظهور العولمة: تقليل الحواجز التجارية

إنَّ أول العوامل المهمة هو تقليل الحواجز التجارية من خلال الاتفاقيات التجارية والسياسات الحكومية التي بموجبها توافق الدول على إزالة الحواجز عبر الحدود أمام التجارة وتعزيز الاندماج في الاقتصاد العالمي، ومن الدلائل على أهمية الاتفاقيات التجارية أنَّ الدول قد استخدمت الرسوم الجمركية منذ فترة طويلة لحماية الصناعات والشركات المحلية. **الرسوم الجمركية** هي ضرائب تُضاف إلى سعر المنتجات الدولية المستوردة. إنَّ فرض الرسوم الجمركية على السلع المستوردة يمنح الشركات المحلية ميزة سعرية ويحميها من المنافسة الأجنبية لأنَّ هذه الرسوم غالبًا ما تظهر للمستهلك على شكل زيادة في الأسعار.[2] إنَّ الهدف من معظم الاتفاقيات التجارية هو تقليل أو إزالة الرسوم الجمركية وغيرها من العوائق لتسهيل عملية التجارة عبر الحدود.

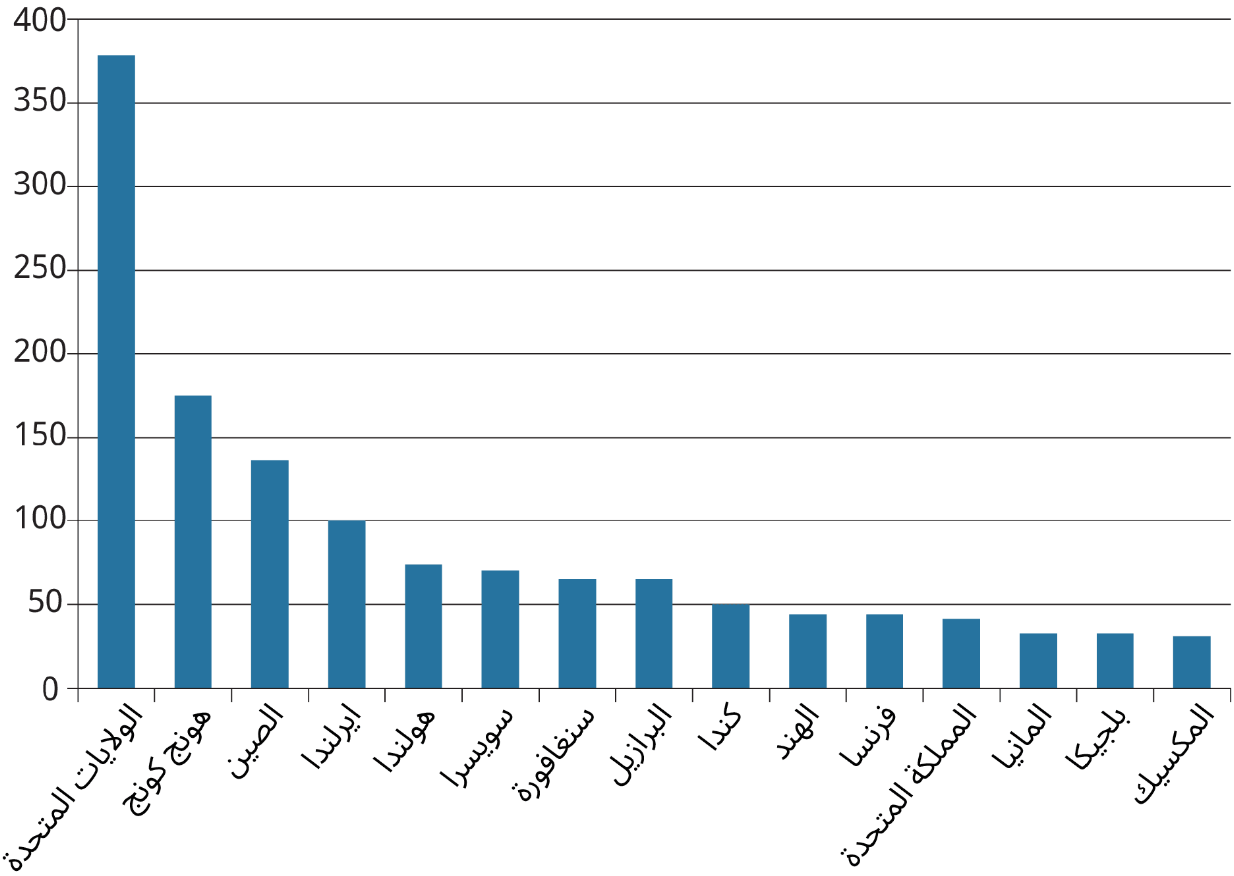
من أهم اتفاقيات التجارة في العالم القوانين التي يتفق عليها أعضاء منظمة التجارة العالمية (WTO).[3] إنَّ منظمة التجارة العالمية هي المنظمة العالمية الوحيدة التي تهتم بقوانين التجارة في جميع أنحاء العالم، وقد أُسِّست في الأول من يناير في عام 1995، وشملت 164 دولة عضو في عام 2016. تقوم منظمة التجارة العالمية بالعديد من المهام، ولكن أهم أربع مهام هي:

- إتاحة المجال أمام الدول للتفاوض بشأن الاتفاقيات التجارية.
- مراقبة هذه الاتفاقيات.
- المساهمة في التعامل مع النزاعات التجارية.
- توفير التدريب اللازم للبلدان الأقل تطوّرًا لكي تتمكّن من الالتزام بالاتفاقيات.

6.2.2 العامل الثاني لظهور العولمة: الاستثمار الأجنبي المباشر

يشير **الاستثمار الأجنبي المباشر** إلى الجهود التي تبذلها دولة أو شـركة مـا من أجـل الاسـتثمار في دولـة أخرى، وذلك من خلال الحصول على ملكية في شركات موجودة في الدولة الأخرى. لقد بلغت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر على مستوى العالم 1.52 تريليون دولار في عام 2017.

يبيِّن الشكل التالي أكثر الدول المستفيدة من الاسـتثمار الأجنـبي المباشـر في عـام 2016، وتتضـمَّن هـذه الدول العديد من الدول ذات الاقتصاد القوي مثل: الولايات المتحدة وكنـدا وفرنسـا. تجـدر الإشـارة أيضًـا إلى أنَّ العديد من الدول ذات **الأسواق الناشئة** مثل الصين والبرازيل والمكسيك تحتـل مكانًـا بـارزًا في هـذه القائمـة. تُعرَّف الأسواق الناشئة بأنَّها أسواق في الدول النامية توفر فرصًا هائلة للشركات متعددة الجنسيات، وقـد لعبت هذه الأسواق دورًا مهمًا في بيئة الأعمال التجاريـة العالميـة خلال العقـد الماضـي. لقـد شـهدت عـدة دول مثـل البرازيل والهند والصين وجنوب إفريقيا نموًا هـائلًا حـتى أنها أصـبحت تقـود العديـد من التوجُّهـات والعلامـات التجارية الرائجة في قطاع الأعمال.



الشكل 45: دفقات الاستثمار الأجنبي المباشر من البلدان الأخرى (بناءً على: الأونكتاد ، 2016 ، تقرير الاستثمار العالمي ، 2016.)

من النتائج المهمة التي ترتّبت على ظهور الأسواق الناشئة هي صعود وبلوغ هذه الأسواق مستوى العالمية، لتغدو على إثر ذلك أسواقًا ناشئة متعددة الجنسيات.. هذه الشركات هي شركات مؤثّرة في الأسواق الناشئة تنافس الشركات متعددة الجنسيات القائمة وتعيد كتابة قواعد المنافسة باستخدام نماذج أعمال جديدة، ومن الأمثلة عليها: شركة CEMEX المكسيكية المصنّعة للأسمنت، وشركة ShopRite للبيع بالتجزئة في جنوب إفريقيا، وشركتا WIPRO وInfosys الهنديتان الرائدتان في مجال البرمجيات. إنَّ الشركات متعددة الجنسيات في الأسواق الناشئة هي شركات رائدة في المجالات التي تعمل بها، وهي تحثُّ الشركات متعددة الجنسيات القائمة على المنافسة والتميُّز.



الشكل 46: قطار تابع لشركة CEMEX المكسيكية المتخصّصة في تصنيع الاسمنت والخرسانة - مصدر الصورة: سام تشرشل/ فليكر مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

يظهر في الصورة قطار تابع لشركة CEMEX المكسيكية المتخصّصة في تصنيع الأسمنت والخرسانة. اتَّبعت هذه الشركة استراتيجية التمايز، إذ تصف نفسها بأنَّها مقدِّمة الحلول للبنَّائين وللحكومات المحلية، خاصَّة في الاقتصادات الناشئة ولمن يسعون إلى الاستدامة البيئية. لقد نهضت شركة CEMEX بعد أن كانت على وشك الإفلاس خلال الأزمة الاقتصادية عام 2008 لكي تستعيد مكانتها كشركة رائدة في مجال صناعة مواد البناء على مستوى العالم.

يدلُّ تقليل الحواجز التجارية وزيادة الاستثمار الأجنبي المباشر على أنَّ التجارة العالمية ستظلُّ قوية وتساهم في العولمة، كما تشير هذه التوجُّهات إلى أنَّ الشركات ستحتاج إلى الاستمرار في استغلال الفرص العالمية. إنَّ تزايد المنافسة من الشركات متعددة الجنسيات في الأسواق الناشئة يدلُّ على أنَّ الشركات ستكون بحاجة إلى الاستمرار في فهم بيئة العمل العالمية والتعامل معها حتى تستطيع المنافسة.

6.2.3 العامل الثالث لظهور العولمة: الإنترنت

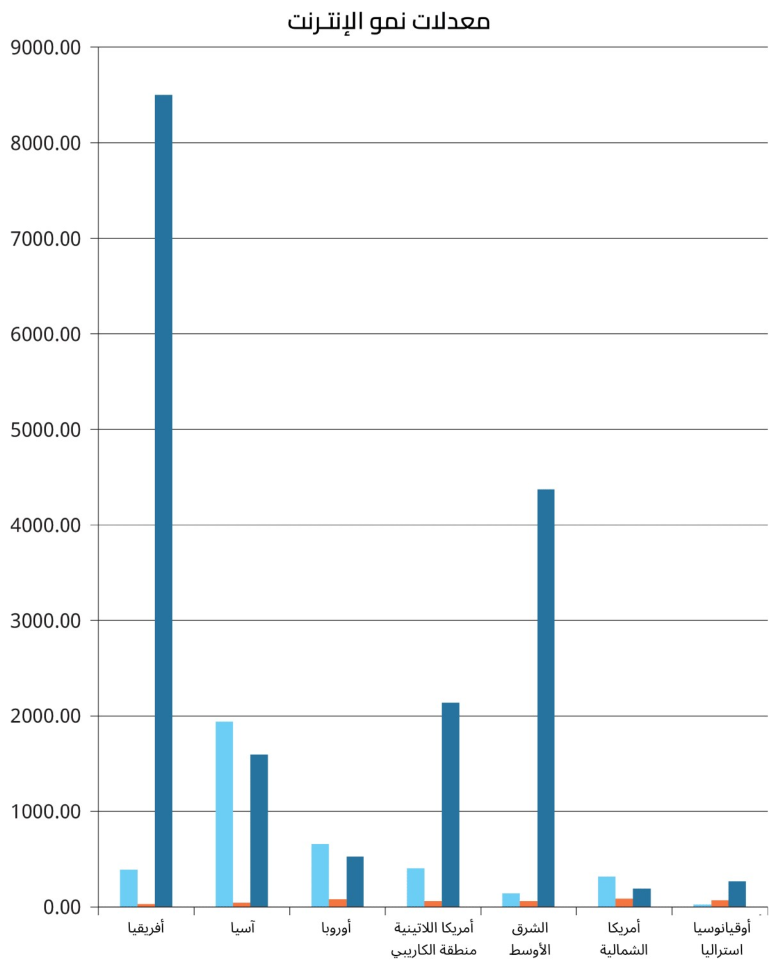
نظرًا لانتشار الإنترنت في عصرنا الحالي، فإنَّ أي شركة في العالم يمكنها أن تبيع منتجاتها لأي شخص في العالم. في الواقع، إنَّ التطورات في تكنولوجيا المعلومات وانخفاض تكاليف المعدّات التكنولوجية سهّل على أي

شركة متعددة الجنسيات الوصول إلى أي شخص في العـالم، كمـا أنَّ وسـائل التواصـل الاجتمـاعي -مثـل تويـتر وفيسبوك- وفرَّت للشركات متعددة الجنسيات وسيلة لبناء العلاقات مع الزبائن في مختلف أنحاء العـالم. تشـير البيانات أيضًا إلى أنَّ الدول التي كان وصولها محدودًا إلى شبكة الإنترنت أصبحت تشـهد الآن نمـوًا هـائلًا. انظـر إلى الشكل التوضيحي التالي الذي يبيِّن المزيد من المعلومات عن نمو شبكة الإنترنت.

لا يمكن تجاهل مدى انتشار الإنترنت كما هو واضـح من الشـكل السـابق. يبلـغ عـدد مسـتخدمي الإنـترنت إجمالًا 3.8 مليار شخص، ويمثِّل نصف عدد سكان العالم. على الرغم من أنَّ معدلات انتشـار الإنـترنت في بعض المنـاطق مثـل أوروبـا وأمريكـا الشـمالية مرتفعـة، إلا أنَّ معـدلات انتشـارها في منـاطق في آسـيا (46.7%) وأفريقيا (31.2%) تشير إلى أنَّ هذه الدول لديها إمكانيات عالية وتتضمّن فُرصًا كبيرة للاسـتثمار والتطـوير. لقـد ارتفعت معدلات نمو الإنـترنت بدرجـة كبـيرة منـذ عـام 2000 وحـتى عـام 2017 في عـدة منـاطق مثـل أفريقيا (أكثر من 8000%) وأمريكا اللاتينية (2137%) والشرق الأوسط (4374%)، لذلك يجب على الشركات متعــددة الجنسيات أن تقدِّر أهمية نمو الإنترنت.

ما هي آثار انتشار الإنترنت و نموه على الإدارة الدولية؟ كما ذكرنا سابقًا، ستتمكَّن الشركات الموجودة في أي مكان في العالم من العثور على أسواق جديدة وطرق جديدة للوصول إلى زبائن جدد. لنتأمَّـل قصـة رائـد الأعمـال الروسي دميتري دفورنيكوف الذي كان يبيع المجوهرات وساعات الطاولة المصنوعة من الأحجار شبه الكريمـة.[4] لم يكن دفورنيكوف قادرًا على التوسُّع خارج الأسواق المحلية، ولكنَّه قـرَّر عـرض منتجاتـه على موقـع eBay ممَّـا أدَّى إلى زيادة مبيعاته بنسبة 30%. ساعد على هذا النجاح تطبيق برنامج eBay في روسيا، إذ مكَّن هذا البرنـامج الشركات الصغيرة من البيع لأي جهة في العالم. لقد وسَّعت هذه العوامل نطاق التجارة الإلكترونيـة الـتي يُقصـد بها عملية بيع وشراء المنتجات بواسطة الإنترنت.

ليس بالضرورة أن تكون التجارة الإلكترونية بين شركات وزبائن أفراد فقـط؛ بـل هنـاك عـدة أشـكال للتجـارة الإلكترونية تتضمَّن: أن تـبيع شـركة تجاريـة إلى مسـتهلك (B2C) مثـل eBay، أن تـبيع شـركة إلى شـركة أخـرى (B2B)،أن يبيع مستهلك إلى شركة تجارية (C2B)، أن يبيع مستهلك إلى مسـتهلك آخـر (C2C). تسـهم أشـكال التجارة الإلكترونية المختلفة في زيادة الترابط بين قطاع الأعمال التجارية على مستوى العالم.



الشكل 47: معدلات نمو وتغلغل الإنترنت (% من السكان الذين لديهم إمكانية الوصول إلى الإنترنت) استنادًا إلى www.Internetworldstats.com

ينبغي على الشركات متعددة الجنسيات أن تقدّر أهمية الإنترنت لأنَّه يساعدها على الوصول إلى مستهلكين جدد وعلى تحسين نماذج أعمالها أيضًا. بالإضافة إلى ذلك، يوفِّر الإنـترنت للشـركات الفرصـة لبنـاء علاقـات مـع مستهلكين من مختلف أنحاء العالم.

اختبار مدى الفهم

1. ما المقصود بتقليل الحواجز التجارية، وما تأثير ذلك على الأعمال التجارية والشركات العالمية؟
2. ما هو الاستثمار الأجنبي المباشر؟
3. ما أثر انتشار الإنترنت على الأعمال التجارية والشركات العالمية؟

6.3 نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية

ما هي الثقافة؟ كيف يمكن فهم الثقافة من خلال نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية؟

نظرًا لأنَّ عالم الأعمال يتجه نحو العالمية أكثر فأكثر، فمن المحتمل أن يواجه الموظفون مواقفًا تتطلَّب منهم التعامل مع أشخاص من دول أخرى في مرحلة ما من حياتهم المهنية، وقد تحتاج الشركات إلى أن تتفـاوض مـع شركات من دول أخرى. بالإضافة إلى ذلك، تشير التوجُّهات إلى أنَّ **الهجرة** -أي حركة الأشخاص من أوطـانهم إلى دول أخرى- سوف تستمر في الازدياد في مختلف أنحاء العالم، وسيؤدِّي ذلك إلى زيادة تنـوُّع القـوى العاملـة في الشركات، كما تعتمد العديد من الشركات متعددة الجنسيات على **المغتربين** في إدارة عملياتها المحلية.

إنَّ المغترب هو موظَّف أجنبي ينتقل إلى دولة أخرى ويعمـل فيهـا لفـترة طويلـة من الـزمن. تـدلُّ كـل هـذه التوجُّهات إلى أنَّـه من المحتمـل خلال مسـيرتك المهنيـة أن تصـادف شخصًـا من ثقافـة مختلفـة، وأنَّ احتمـال حدوث بعض التضارب بين الثقافات المختلفة واردٌ جدًا، لذلك من المهم لأي طالب يدرس الإدارة الدولية أن يُلمَّ بمفهوم الثقافة جيِّدًا حتى يُحسن الاستعداد من أجل التعامل مع مثل هذه الاضطرابات.

وفقًا لعالم النفس والاجتماع الهولندي جـيرت هوفسـتد[5]، فـإنَّ **الثقافة** هي: "برمجـة جماعيـة للعقـل تميِّز أفراد مجموعة من الناس عن مجموعة أخرى". تحـدِّد الثقافـة للأشـخاص مـاهيتهم والسـلوكيات الملائمـة وغـير الملائمة في أي مجتمع، وتؤثِّر على كل ما نفعله ونراه ونشعر به ونعتقده. على سبيل المثال، إذا كنت قد سمعت عن "الحلم الأمريكي" الذي يشير إلى أنَّ الشخص يمكنه تحقيق حلمه إذا عمل بجد، فسوف تكون مـدركًا لإحـدى السمات المميِّزة للثقافة الأمريكية.

سواء ألاحظت ذلك أم لا، فإن جوانب حياتـك المختلفـة تتـأثَّر بثقافتـك؛ الأكـل الـذي تأكلـه، الملابس الـتي تلبسها، وحتى طريقة تعاملك مع رئيسك في العمل أو مُدرِّسك. تضع المجتمعات المبـادئ والقيم والمعتقـدات الثقافية لكي تساعد أفرادها على التكيف مع بيئاتهم.

لماذا ينبغي على المدير الذي يعمل في بيئة عالمية فهم الثقافة؟ كما ذكرنا سابقًا، فمن المحتمل أن يتعامل أي شخص من أي دولة مع شخص من دولة أخرى في مكان العمل، وقد ينتج عن ذلـك سـوء فهم أو تـوترات إذا لم يتم ذلك على نحو ملائم. تمتلئ المجلات المتعلِّقة بالأعمال التجارية بمجموعـة الأمثلـة عن سـوء التفـاهم بين الثقافات والذي أدَّى إلى فشل العديد من العلاقات والأعمال. على سـبيل المثـال، يشـعر المـديرون الأمريكيـون الذين يُبعثون إلى مدينة بكين في الصين بالانزعاج لأنَّ مضيفيهم الصينيين يهتمون بالتواصل والتعارف أكثر من اهتمامهم بإبرام صفقة.

إنَّ فهم الثقافة الصينية سيمنع حدوث سوء الفهم لأنَّ المـديرين الأمريكـيين سـيدركون أنَّـه من المهم جـدًا بالنسبة للصينيين أن يتعرَّفوا على الشركات التي يعملون فيها قبل أن يُقدِموا على توقيع أي صفقة. ستتعلَّم في هذا الفصل عن إحدى أهم النظريات التي تسـاعد على فهم الاختلافـات الثقافيـة وهي: نظريـة هوفسـتد للأبعـاد الثقافية. يبيِّن الجدول التالي مستويات وجود الأبعاد الثقافية في 15 دولة. يعطي هوفستد كل بُعد درجة تـتراوح

مـا بين صـفر ومائـة، وقـد قسَّـمنا هـذه المسـتويات إلى ثلاث أقسـام: مرتفـع (70-100) ومتوسـط (40-69)، ومنخفض (0-39).

الجدول 7: نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية

الدول	مسافة السلطة	الفردية	تجنب عدم اليقين	الذكورة
استراليا	منخفض	مرتفع	منخفض	مرتفع
كندا	منخفض	مرتفع	منخفض	مرتفع
الصين	مرتفع	منخفض	متوسط	متوسط
ألمانيا	منخفض	مرتفع	متوسط	مرتفع
المكسيك	مرتفع	متوسط	مرتفع	مرتفع
فرنسا	مرتفع	مرتفع	مرتفع	منخفض
إسبانيا	متوسط	متوسط	مرتفع	منخفض
اليونان	متوسط	متوسط	مرتفع	متوسط
الدنمارك	منخفض	مرتفع	منخفض	منخفض
فنلندا	منخفض	مرتفع	متوسط	منخفض
البرازيل	مرتفع	متوسط	متوسط	متوسط
الهند	مرتفع	متوسط	منخفض	متوسط
اليابان	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع
المملكة المتحدة	منخفض	مرتفع	منخفض	مرتفع
الولايات المتحدة	منخفض	مرتفع	منخفض	مرتفع

مقتبس من كتاب "نتائج الثقافة: مقارنة القيم والسلوكيات والأعراف والتنظيمات بين مختلف أنحاء الدول".
تأليف جيرت هوفستيد، النسخة الثانية، 2001. الناشر: منشورات سايدج، ثاوزند أوكس، كاليفورنيا.

على الـرغم من أنَّ هنـاك عـدة نظريـات لفهم الاختلافـات الثقافيـة، إلا أنَّ نظريـة هوفسـتد هي من أكثرهـا تأثيرًا.[6] طوَّر العالم هوفستد نظريتـه من خلال دراسـة أكـثر من 88,000 موظفًـا يعملـون في الشـركات التابعـة لشركة IBM من 72 دولة، كما بناها على أساس الاختلافات في القيم والمعتقدات المتعلِّقة بأهـداف العمـل. إنَّ نظرية هوفستد مفيدة جدًّا لأنَّها تقدِّم معلومات مهمة عن الاختلافات بين الدول وكيفيـة إدارة هـذه الاختلافـات. بيَّنت التقييمات النقدية الحديثة للدراسات والأبحاث فائدة نظرية هوفستد لمجموعة كبيرة من الأنشطة الإداريـة مثل: إدارة التغيير، وإدارة النزاعات، والقيادة ، والتفاوض، والاتجاهات المرتبطة بالعمل.[7]

6.3.1 البعد الثقافي الأول: مسافة السلطة

كشفت الدراسة التي أجراها هوفستد لأكثر من 88,000 موظفًا من 72 دولة عن أربعة أبعاد ثقافية رئيسية. يُطلق على أول هذه الأبعاد **مسافة السلطة**؛ أي درجة قبول أفراد المجتمع للتفاوت في توزيع النفوذ والسلطة. يميل الناس في المجتمعات ذات **مسافة السلطة المرتفعة** إلى النظر إلى عدم المساواة في توزيع السلطة على أنَّه أمر طبيعي ومقبول، إذ يميل هؤلاء الناس إلى تقبُّل أن يكون هناك بعض الأشخاص المسؤولين ذوي النفوذ الذين يحق لهم الحصول على امتيازات خاصة. في المقابل، تميل المجتمعات ذات **مسافة السلطة المنخفضة** إلى المساواة بين جميع الأفراد.

يبيِّن جدول نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية المذكور سابقًا أنَّ مسافة السلطة مرتفعة في العديد من الأسواق الناشئة في مناطق في آسيا وأمريكا اللاتينية، مثل الهند والبرازيل والمكسيك. في هذه الدول، تُغرس مفاهيم التسلسل الهرمي وعدم المساواة بين الأفراد داخل المؤسسات من خلال التنشئة الاجتماعية للفرد في وقت مبكر من قِبل الأسرة والمدرسة، كما يُفترض أن يطيع الأطفال والديهم وكبار السن، ويكون للمدرسين الدور المهيمن عندما يدخل هؤلاء الأطفال إلى المدارس، إذ يجب على الأطفال احترام مدرسيهم، ونادرًا ما يصطدم التلاميذ مع سلطة المدرِّس، وينتقل ولاء هؤلاء الأفراد إلى رؤسائهم في العمل عندما يحصلون على وظائف. لذلك، نادرًا ما يناقش أفراد المجتمعات ذات مسافة السلطة المرتفعة مشرفيهم والمسؤولين عليهم. في المقابل، تتمتَّع دول الأنجلوسفير (الدول الناطقة بالإنجليزية) مثل الولايات المتحدة وكندا والمملكة المتحدة بمسافة سلطة منخفضة، إذ لا يتوقَّع الناس في هذه الدول وجود تفاوت في توزيع السلطة ويُنظر إلى الجميع فيها على أنَّهم متساوون.

ا. المظاهر الإدارية المرتبطة بمسافة السلطة

ما هي المظاهر المرتبطة بمسافة السلطة ذات العلاقة بالإدارة الدولية؟ يبيِّن الجدول التالي بعض الاختلافات الأساسية بين المجتمعات ذات مسافة السلطة المرتفعة والمجتمعات ذات مسافة السلطة المنخفضة من ناحية قضايا العمل. يبدو أنَّه من المهم أن يُظهر المديرون سلطتهم ومعرفتهم الفنية في المجتمعات ذات مسافة السلطة المرتفعة، ويتوقَّع المرؤوسون الحصول على تعليمات واضحة من مديريهم عمَّا يتوجَّب عليهم القيام به، وغالبًا ما يربط الموظفون في هذه المجتمعات الحكمة والأسبقية بالسن. على سبيل المثال، إذا أرادت شركة متعددة الجنسيات إرسال أشخاص للتفاوض في دولة ذات مسافة سلطة مرتفعة، فإنَّه ينبغي عليها أن ترسل المديرين ذوي المناصب الأعلى أو الأكبر سنًا لكي يُؤخذوا على محمل الجد.

الجدول 8: المظاهر المرتبطة بمسافة السلطة

نوع نشاط العمل	مسافة سلطة مرتفعة	مسافة سلطة منخفضة
الهياكل التنظيمية	• مركزية بدرجة كبيرة • تسلسل هرمي طويل ذو مراكز واضحة للمديرين والمرؤوسين	• لامركزية • هياكل تنظيمية أفقية
السلطة الإدارية	• تمركز السلطة في قمة الهرم الإداري • يعتمد المديرون على القوانين الرسمية • أسلوب استبدادي في الإدارة واتخاذ القرارات	• السلطة موزَّعة • يعتمد المديرون على الخبرة الشخصية • التشاور والتعاون عند اتخاذ القرارات
العلاقة مع المشرفين	• غالبًا ما يُقال للمرؤوسين ما يجب عليهم القيام به • يعدُّ المدير المثالي شخص متسلِّط • مشاركة المعلومات مقيَّدة بالتسلسل الهرمي	• غالبًا ما يستشير المرؤوسون أصحاب الخبرة • يعدُّ المدير المثالي قائدًا ديمقراطيًا • لا قيود على مشاركة المعلومات
قضايا أخرى	• فرق كبير بين رواتب من يعملون في المستويات العليا ورواتب من يعملون في المستويات الدنيا في المؤسسة • غالبًا ما يشعر المديرون بأنَّهم يتقاضون أجورًا متدنية وبعدم الرضا عن وظائفهم	• فرق قليل بين رواتب من يعملون في المستويات العليا ورواتب من يعملون في المستويات الدنيا في المؤسسة • يشعر المديرون بأنَّهم يتقاضون أجورًا مناسبة وبالرضا

مقتبس من كتاب "نتائج الثقافة: مقارنة القيم والسلوكيات والأعراف والتنظيمات بين مختلف أنحاء الدول".
تأليف: جيرت هوفستيد، النسخة الثانية، 2001. ص 107-108. الناشر: منشورات سايدج، ثاوزند أوكس، كاليفورنيا.

6.3.2 البعد الثقافي الثاني: الفردية والجماعية

تشير الفردية إلى درجة اهتمام المجتمع بعلاقة الفرد بالمجموعة، في حين تشير الجماعية إلى درجة اهتمام المجتمع بعلاقة المجموعة ككل. يتم تقدير الأفراد ومكافأتهم في المجتمعات ذات الفردية المرتفعة (أو الجماعية المنخفضة) بناءً على إنجازاتهم، في حين يُنظر إلى الأفراد الذين يعيشون في المجتمعات ذات الفردية المنخفضة (أو الجماعية المرتفعة) باعتبارهم جزءًا من مجموعة أوسع. تشمل هذه المجموعة العائلة أو فريق العمل أو الطبقة الاجتماعية، ويعتمد نجاح الفرد على صلته بهذه المجموعة ومدى ارتباطه بها. بعبارة أخرى، يُقاس نجاح الفرد في المجتمعات ذات الفردية المنخفضة بناءً على نظرة أفراد المجموعة الآخرين ودعمهم له.

يمكننا أن نرى من خلال جدول نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية المذكور سابقًا أنَّ دول الأنجلوسفير مثل الولايات المتحدة وكندا والمملكة المتحدة تمتَّع بمستويات عالية من الفردية، في حين أنَّ دول آسيا وأمريكا اللاتينية والعديد من الدول النامية غالبًا ما تكون ثقافتها ذات درجة فردية متوسطة أو منخفضة.

يبيِّن الجدول التالي بعض المظاهر الإدارية المرتبطة بالفردية.تُحدَّد فعالية الممارسات الإدارية استنادًا إلى ما إذا كانت تتم على مستوى المجموعة أو الفرد. على سبيل المثال، يتم توظيف الموظفين وترقيتهم في المجتمعات ذات الفردية المنخفضة بناءً على ارتباطهم بالمجموعة الأكبر مثل الجامعة أو المدرسة الثانوية، كما ينصبُّ التركيز في هذه المجتمعات على الولاء والأسبقية والعمر، وينبغي على الشركات في هذه المجتمعات تقدير أهمية المجموعة الاجتماعية الأكبر.يبيِّن الجدول التالي أيضًا أنَّه ينبغي الانتباه إلى طريقة توزيع المكافآت، إذ أنَّ مكافأة أحد أعضاء الفريق في المجتمعات ذات الفردية المنخفضة يمكن أن يؤدِّي إلى حدوث اضطرابات لأنَّ ذلك العضو قد يصبح منبوذًا، لذلك من الأفضل مكافأة الفريق ككل في هذه المجتمعات.

الجدول 9: المظاهر المرتبطة بالفردية

نوع نشاط العمل	فردية منخفضة/ جماعية مرتفعة	فردية مرتفعة/ جماعية منخفضة
العلاقة مع الشركات	• يعمل الموظفون لصالح المجموعة (أفراد الأسرة أو الجامعة) • التزام الموظف تجاه الشركة منخفض نسبيًا • العلاقات بين الموظفين وأصحاب العمل تشبه الروابط الأسرية تقريبًا	• يعمل الموظفون لمصالحهم الخاصة • التزام الموظف تجاه الشركة مرتفع • العلاقات بين الموظفين وأصحاب العمل تستند إلى حاجة السوق
إدارة الموارد البشرية	• تُوضع المجموعة في الحسبان عند التوظيف والترقية • يُفضَل توظيف أقارب الموظفين • ترتكز المكافآت على أساس المساواة (إعطاء الجميع نفس المكافأة) • يكون التدريب أفضل عندما يركِّز على المجموعة	• تستند عمليتا التوظيف والترقية إلى مجموعة من القواعد • لا تؤثِّر العلاقات الأسرية على عملية التوظيف • ترتكز المكافآت على أساس العدل والإنصاف (تحديد المكافأة بناء على الجهد المبذول) • يكون التدريب أفضل عندما يتم بصورة فردية
قضايا أخرى	• تفضيل عملية اتخاذ القرارات الجماعية • معاملة الأصدقاء معاملة خاصة أمر طبيعي • تشجيع العمل بروح الفريق • تنقُّل أقل بين الوظائف • العلاقات الشخصية مهمة جدًّا في العمل	• تفضيل عملية اتخاذ القرارات الفردية • معاملة الأصدقاء معاملة خاصة في مكان العمل سلوك غير أخلاقي • تنقُّل أكثر بين الوظائف داخل الشركة • التركيز على المهام أكثر من التركيز على العلاقات الشخصية في العمل

مقتبس من كتاب "نتائج الثقافة: مقارنة القيم والسلوكيات والأعراف والتنظيمات بين مختلف أنحاء الدول".
تأليف: جيرت هوفستيد، النسخة الثانية، 2001. ص 169-170. الناشر: منشورات سايدج، ثاوزند أوكس، كاليفورنيا.

6.3.3 البعد الثقافي الثالث: تجنب عدم اليقين

يشير تجنُّب عدم اليقين إلى درجة تقبُّل أفراد المجتمع للمخاطر وعدم اليقين والمواقف غير المتوقَّعة. يميل الأفراد في المجتمعات التي تتمتَّع بدرجة عالية من تجنُّب عدم اليقين إلى الرغبة في تجنُّب الظروف الغامضة وغير المتوقَّعة، لذلك تحاول بيئات العمل في هذه المجتمعات توفير حالة من الاستقرار واليقين عن طريق وجود قواعد وتعليمات واضحة. في المقابل، تتقبَّل المجتمعات التي تتمتَّع بدرجة منخفضة من تجنُّب عدم اليقين المخاطر والتغيير والظروف غير المتوقَّعة، كما تقل فيها احتمالية انزعاج الناس من المواقف المحفوفة بالمخاطر والغموض.

يمكننا أن نرى من خلال جدول نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية المذكور سابقًا أنَّ دول الأنجلوسفير والدول الاسكندنافية تتمتَّع بدرجات منخفضة تقريبًا من تجنُّب عدم اليقين. في المقابل، تتمتَّع العديد من الدول ذات الأسواق الناشئة (مثل البرازيل والمكسيك والصين) بدرجات عدم يقين متوسطة ومرتفعة. تشير هذه الاستنتاجات إلى أنَّه ينبغي على الشركات تعديل ممارساتها لكي تتوافق مع مستويات تجنُّب عدم اليقين. على سبيل المثال، يُنصح المديرون في الدول التي تتمتَّع بدرجة عالية من تجنُّب عدم اليقين بتوفير أساس ونظام يساعد على الحد من عدم اليقين والغموض لدى المرؤوسين. يوجد لدى الشركات في هذه الدول العديد من القواعد والإجراءات المكتوبة التي تبيِّن للموظفين بالضبط الأمور المطلوبة منهم، كما ينبغي على المديرين إعطاء توجيهات واضحة وصريحة لمرؤوسيهم حول الأمور المتوقَّعة منهم عند أدائهم لوظائفهم، إذ يصبح المرؤوسون أقل قلقًا عندما يقل الغموض.

في المقابل، يكون المرؤوسون في الدول التي تتمتَّع بدرجة منخفضة من تجنُّب عدم اليقين أكثر راحة وتقبُّلًا للغموض وحالات عدم اليقين، ويتيح ذلك للمديرين منح الموظفين المزيد من المرونة والحرية، كما يسمح التصميم التنظيمي للمؤسسات في هذه الدول بوجود عدد أقل من القوانين والتنظيمات. يبيِّن الجدول التالي المزيد من التفاصيل المتعلِّقة بالمظاهر الإدارية المرتبطة بتجنُّب عدم اليقين.

الجدول 10: المظاهر المرتبطة بتجنب عدم اليقين

نوع نشاط العمل	تجنُّب عدم اليقين منخفض	تجنُّب عدم اليقين مرتفع
العلاقة مع الشركات	• ضعف الولاء للشركات • معدَّل فترة التوظيف أقل • تفضيل الشركات صغيرة الحجم	• قوة الولاء للشركات • فترة التوظيف طويلة الأجل • تفضيل الشركات كبيرة الحجم
خصائص المشرفين / المديرين	• يشعر الرؤساء بالتفاؤل تجاه طموح المرؤوسين وقدراتهم القيادية • غالبًا ما يكون كبار المديرين معنيّون بالاستراتيجيات	• يشعر الرؤساء بالتشاؤم تجاه طموح المرؤوسين • غالبًا ما يكون كبار المديرين معنيّون بالعمليات • تُبنى سلطة الرؤساء على أساس قدرتهم على التحكم بحالات عدم اليقين

نوع نشاط العمل	تجنُّب عدم اليقين منخفض	تجنُّب عدم اليقين مرتفع
	• تُبني سلطة الرؤساء على أساس العلاقات والمناصب • تفضيل القيادة التحويلية	• تفضيل السلطة الهرمية
الريادة والابتكار	• يقل شعور المبدعين بأنَّ القواعد والقوانين تقيِّدهم • تشجيع غير المألوف • تقبُّل الغموض في الإجراءات والهياكل • تشجيع الابتكار والإبداع	• يشعر المبدعون بأنَّ القواعد والقوانين تقيِّدهم • تشجيع العقلانية • هياكل إدارية رسمية • مقاومة الابتكار والإبداع

مقتبس من كتاب "نتائج الثقافة: مقارنة القيم والسلوكيات والأعراف والتنظيمات بين مختلف أنحاء الدول".
تأليف: جيرت هوفستيد، النسخة الثانية، 2001. ص 169-170. الناشر: منشورات سايدج، ثاوزند أوكس، كاليفورنيا.

6.3.4 البعد الثقافي الرابع: الذكورة

تشير الذكورة إلى درجة تركيز المجتمع على الصفات الذكورية التقليدية مثل تحقيق التقدُّم والمكاسب. تزداد أهمية العمل لدى أفراد المجتمعات ذات درجة الذكورة المرتفعة، وتكون أدوار كلا الجنسين واضحة، ويحظى العمل بأولوية أعلى من الجوانب الأخرى لحياة الأفراد مثل العائلة والترفيه. بالإضافة إلى ذلك، تركِّز المجتمعات الذكورية على المكاسب والإنجازات، ويميل الموظفون فيها إلى العمل لساعات طويلة ويقضون إجازات قصيرة جدًّا. يمكننا أن نرى من خلال جدول نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية المذكور سابقًا أنَّ دول الأنجلوسفير -مثل الولايات المتحدة وكندا- تتمتَّع بدرجة ذكورة مرتفعة، إذ تتسِّم هذه الدول بساعات العمل الطويلة. في المقابل، تتمتَّع دول أوروبا اللاتينية مثل فرنسا وإسبانيا بدرجة ذكورة أقل بكثير، كما يتَّضح من الاهتمام الذي توليه هذه المجتمعات للترفيه، ويظهر في الدول الاسكندنافية أيضًا درجة ذكورة منخفضة، وذلك ينسجم مع تفضيل مثل هذه الدول لجودة الحياة. يمكننا أن نرى أيضًا أنَّ العديد من الدول النامية تتراوح درجة الذكورة فيها بين التوسط والارتفاع.

يبيِّن الجدول التالي المزيد من المعلومات المتعلِّقة بالاختلافات بين المجتمعات ذات الذكورة المرتفعة والمجتمعات ذات الذكورة المنخفضة من ناحية قضايا العمل. يتَّضح من الجدول أنَّ الشركات في المجتمعات ذات الذكورة المرتفعة تعتمد على الموظفين الذين ينصبُّ تركيزهم على العمل، لذلك ينبغي على الشركات متعددة الجنسيات تحفيز موظفيهم من خلال الأجور والأمن الوظيفي. في المقابل، يميل الأفراد في المجتمعات ذات الذكورة المنخفضة إلى تفضيل العمل الممتع والمزيد من أوقات الفراغ. تهتمُّ السياسات التحفيزية في هذه المجتمعات بوجود توازن بين أوقات العمل والراحة، كما تميل الشركات متعددة الجنسيات فيها إلى وضع سياسات قوية تلبي احتياجات كلا الجنسين.

الجدول 11: المظاهر المرتبطة بالذكورة

نوع نشاط العمل	ذكورة مرتفعة	ذكورة منخفضة
العلاقة مع العمل	• العيش من أجل العمل • تفضيل الرواتب المرتفعة • يتطلَّع الموظفون إلى الأمن الوظيفي والرواتب الجيِّدة والعمل الممتع	• العمل من أجل العيش • تفضيل تقليل عدد ساعات العمل • يتطلَّع الموظفون إلى ظروف العمل والعلاقات الأفضل في العمل
خصائص المديرين	• يُنظر إلى المديرين على أنَّهم أبطال ثقافيون • يتمتَّع المديرون الناجحون بخصائص ذكورية • يحتاج المديرون إلى أن يكونوا قادرين على المنافسة وحازمين ومكافحين وحاسمين، وهم طموحون جدًّا • عدد أقل من النساء في المناصب الإدارية • المديرون مستعدون لنقل عائلاتهم للعيش في مكان آخر لأسباب مهنية	• المديرون هم موظفون مثل غيرهم • يُنظر إلى المديرين الناجحين على أنَّهم يمتلكون خصائص ذكورية وأنثوية • يمتلك المديرون طموحًا مهنيًا متواضعًا إلى حد ما • عدد أكبر من النساء في المناصب الإدارية • المديرون أقل استعدادًا لنقل عائلاتهم للعيش في مكان آخر لأسباب مهنية
قضايا أخرى	• فرق كبير في الرواتب بين الجنسين • المتقدمون للعمل يتنافسون على أساس قدراتهم • يشعر المديرون بالرضا وبأنَّهم يحصلون على أجور مناسبة • الغياب بسبب المرض أقل • تفضيل عام للشركات كبيرة الحجم • يتم حل النزاعات بالقوة حتى يفوز "الرجل" الأفضل	• فرق قليل بين رواتب من يعملون في المستويات العليا ورواتب من يعملون في المستويات الدنيا في المؤسسة • الغياب بسبب المرض أكثر • تفضيل الشركات صغيرة الحجم • يتم حل النزاعات من خلال التسوية والمفاوضات

مقتبس من كتاب "نتائج الثقافة: مقارنة القيم والسلوكيات والأعراف والتنظيمات بين مختلف أنحاء الدول".
تأليف: جيرت هوفستيد، النسخة الثانية، 2001. ص 318. الناشر: منشورات سايدج، ثاوزند أوكس، كاليفورنيا.

إنَّ إحدى الأفكار الرئيسية التي تقوم عليها البحوث التي تدرس الثقافات المختلفة هي أنَّه غالبًا ما تتجمَّع الدول والمجتمعات حول مجموعة من الأبعاد والمبادئ الثقافية التي تؤثر وتتأثر بطبيعة العمل داخل المؤسسات فيها إلى حدٍّ كبير. على سبيل المثال، لقد رأينا كيف أنَّ ثقافات دول الأنجلوسفير وأمريكا اللاتينية والدول الإسكندنافية تميل إلى أن يكون لديها خصائص ثقافية متشابهة، وتساعد التصنيفات الثقافية المديرين على تبسيط فهمهم للفئات التي قد تتعامل معها المؤسسة.

اختبار مدى الفهم

1. اشرح نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية.
2. بيّن المقصود بمسافة السلطة، وبيّن المظاهر الإدارية المرتبطة بها.
3. بيّن المقصود بالفردية والجماعية، وبيّن المظاهر الإدارية المرتبطة بها.
4. بيّن المقصود بتجنُّب عدم اليقين، وبيّن المظاهر الإدارية المرتبطة بها.

6.4 نظرية GLOBE

كيف تُصنَّف مناطق العالم باستخدام نظرية GLOBE؟ كيف يزيد هذا التصنيف من فهمنا للقيادة عبر الثقافات؟

GLOBE هي اختصار Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness وهي من النظريات الثقافية المهمة وتعني القيادة العالمية وفعالية السلوك التنظيمي). تقدِّم هذه النظرية للمديرين وسيلة إضافية تساعدهم على فهم كيف يمكنهم العمل بطريقة جيدة في بيئات العمل العالمية. في حين أنَّ نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية قد وُضعت في الستينيات من القرن العشرين، فإنَّ **نظرية GLOBE وُضعت في التسعينيات من القرن العشرين**، وهي محاولة ونزعة عصرية لفهم الأبعاد الثقافية.[8] لقد طوّر 170 باحث من أكثر من 60 دولة نظرية GLOBE من خلال جمع بيانات عن 17,000 مدير من 62 دولة من مختلف أنحاء العالم.

على غرار نظرية هوفستد، فقد كشف الباحثون الذين طوّروا نظرية GLOBE عن تسعة أبعاد ثقافية، ومن غير المستغرب أن نلاحظ بأنَّ خمسة أبعاد منها مشابهة لأبعاد نظرية هوفستد لأنَّ هؤلاء الباحثين قد استندوا في دراستهم إليها، وهذه الأبعاد هي:

1. تجنُّب عدم اليقين
2. مسافة السلطة
3. التوجُّه المستقبلي (درجة اهتمام المجتمع في المستقبل البعيد)
4. التوجُّه الحازم (الذكورة)
5. المساواة بين الجنسين (الأنثوية)
6. الجماعية المؤسساتية
7. الجماعية المجتمعية (تشبه الفردية/ الجماعية)

إنَّ البعدين الثقافيين الوحيدين اللذين تتفرَّد بهما نظرية GLOBE هما التوجُّه الأدائي (درجة تركيز المجتمع على الأداء والإنجاز) والتوجُّه الإنساني (درجة اهتمام المجتمع بالعدل والإيثار والرعاية).

على غرار نظرية هوفستد، فقد صنَّف الباحثون الذين قاموا بتطوير نظرية GLOBE الدول إلى مجموعات ذات خصائص ثقافية متشابهة. يوفِّر هذا التصنيف طريقة ملائمة لتلخيص المعلومات الثقافية التي تتشابه فيها الدول ووضعها في خندق واحد، كما يبسِّط مهمة المدير الدولي الذي يحاول أن يدير الشركة بفعالية في الدول التي تتضمَّنها هذه المجموعات، إذ يمكن إجراء عمليات تكيُّف وملائمة توجّهات المؤسسة في كل مجموعة، نظرًا لأنَّ المجموعات تشتمل على مجتمعات ذات ملامح ثقافية متشابهة.

على الرغم من أنَّ نظرية GLOBE حدَّدت عشر مجموعات، إلَّا أنَّنا سنقتصر في حديثنا على المجموعات السبع الأكثر صلة بالمديرين الدوليين وهي: مجموعة الأنجلوسفير، ومجموعة آسيا الكونفوشيوسية، ومجموعة أوروبا الجرمانية، ومجموعة أمريكا اللاتينية، ومجموعة أوروبا الشمالية، ومجموعة الشرق الأوسط، ومجموعة أفريقيا جنوب الصحراء. يوضِّح الجدول التالي هذه المجموعات المختلفة والدول التي تتضمَّنها كل مجموعة.

الجدول 12: مجموعات الدول

الأنجلوسفير	آسيا الكونفوشيوسية	أوروبا الجرمانية	أمريكا اللاتينية	أوروبا الشمالية	الشرق الأوسط	أفريقيا جنوب الصحراء
استراليا	الصين	النمسا	الأرجنتين	الدنمارك	قطر	ناميبيا
كندا	هونج كونج	سويسرا	بوليفيا	فنلندا	المغرب	نيجيريا
أيرلندا	اليابان	هولندا	البرازيل	السويد	تركيا	جنوب أفريقيا (السود)
نيوزيلندا	سنغافورة	ألمانيا (الشرقية سابقًا)	كولومبيا		مصر	زامبيا
جنوب أفريقيا (البيض)	كوريا الجنوبية	ألمانيا (الغربية سابقًا)	كوستاريكا		الكويت	زيمبابوي
المملكة المتحدة	تايوان		السلفادور			
الولايات المتحدة			غواتيمالا			
			المكسيك			
			فنزويلا			

مقتبس من فصل "Leadership and cultural variation: The identification of culturally endorsed leadership profiles." من كتاب "Culture, Leadership, and Organizations" ص669-720. الناشر: منشورات سايدج، ثاوزند أوكس، كاليفورنيا.

حدَّد الباحثون الذين قاموا بتطوير نظرية GLOBE ستة أنماط للقيادة لمقارنة الأنماط ونوعية الإدارة المُثلى في كل مجموعة من المجموعات:

- القيادة الكاريزمية (ترتبط بمدى قدرة القائد على إلهام الآخرين وتحفيزهم)

- القيادة المهتمة بِفرق العمل (ترتبط بمدى قدرة القائد على تعزيز فريق عمل عالي الفعالية)
- القيادة التشاركية (ترتبط بمدى إشراك القائد للآخرين في عملية اتخاذ القرارات)
- القيادة المتعاطفة (ترتبط بمدى إظهار القائد للتعاطف والكرم)
- القيادة الاستقلالية (ترتبط بمدى اتصاف القائد بالاستقلال والفردية والاعتماد على الذات)
- القيادة النرجسية (ترتبط بمدى تمركز القائد على نفسه وسعيه لحفظ كرامته)

الجدول 13: مجموعات الدول وأنماط القيادة المفضلة

أسلوب القيادة	الأنجلوسفير	آسيا الكونفوشيوسية	أوروبا الجرمانية	أمريكا اللاتينية	أوروبا الشمالية	الشرق الأوسط	أفريقيا جنوب الصحراء
القيادة الكاريزمية	مرتفع	متوسط	مرتفع	مرتفع	منخفض	مرتفع	متوسط
القيادة المهتمة بفرق العمل	متوسط	متوسط/مرتفع	متوسط/ منخفض	مرتفع	منخفض	متوسط	متوسط
القيادة التشاركية	مرتفع	منخفض	مرتفع	متوسط	منخفض	مرتفع	مرتفع
القيادة المتعاطفة	مرتفع	متوسط/مرتفع	متوسط	متوسط	متوسط	منخفض	متوسط
القيادة الاستقلالية	متوسط	متوسط	مرتفع	منخفض	متوسط	متوسط	منخفض
القيادة النرجسية	منخفض	مرتفع	منخفض	متوسط/ مرتفع	مرتفع	منخفض	متوسط

مقتبس من فصل "Leadership and cultural variation: The identification of culturally endorsed leadership profiles." من كتاب "Culture, Leadership, and Organizations" ص669-720. الناشر: منشورات سايدج، ثاوزند أوكس، كاليفورنيا.

يبيِّن الجدول السابق كيف تصنِّف مجموعات الدول المختلفة هـذه الأنمـاط القياديـة، ويتضـمَّن معلومـات تساعد على فهم طريقة تأثير الاختلافات الثقافية على أنماط القيادة.(9) على سبيل المثـال، فـإنَّ مجموعـة أوروبـا الشمالية -ومن ضمنها الـدول الاسـكندنافية مثـل الـدنمارك وفنلنـدا والسـويد- هي دول ذات ذكـورة منخفضـة وسلطة منخفضة وفرديـة مرتفعـة، لـذلك ليس من المسـتغرب أن نجـد أنَّ الأفـراد في مثـل هـذه المجتمعـات

يفضِّلون القادة الأكثر كاريزمية الذين يميلون إلى القيـادة التشـاركية، كمـا أنَّ نمـط القيـادة الأقـل تفضـيلًا لهـذه المجموعة هو القائد النرجسي الذي يمثِّل الثقافات الفردية بصورة أكبر.

تميل دول مجموعـة أمريكـا اللاتينيـة (الـتي تتضـمَّن بعض الـدول ذات الأسـواق الناشـئة مثـل الأرجنـتين والمكسيك والبرازيل) إلى أن تكون دول جماعية وذات مسافة سـلطة مرتفعـة، وتميـل أيضًـا إلى تجنُّب حـالات عدم اليقين إلى حدٍّ كبير، لذلك ليس من المسـتغرب أن يكـون القـادة النـاجحون في هـذه المجموعـة هم الـذين يتخـذون القـرارات بطريقـة جماعيـة والـذين تتَّسـم تعـاملاتهم مـع مرؤوسـيهم بالطـابع الرسـمي والـذين يمتلكون كاريزما.

من جهة أخرى، تميل دول مجموعة الشرق الأوسط (ومن ضمنها مصر والمغرب وتركيـا) إلى أن تكـون ذات درجة تجنُّب عدم يقين مرتفعة وجماعية مرتفعة ومسافة سلطة متوسطة. غالبًـا مـا يُحجم المرؤوسـون في هـذه الدول عن اتخاذ القرارات التي تتطلَّب مجازفة نظرًا لارتفاع مستويات تجنُّب عـدم اليقين فيهـا، وهـذا مـا يفسِّـر المرتبة العالية التي تحتلُّها نمط القيادة الاستقلالية فيها، كما أنَّه ليس من المستغرب أن تفضِّل مجموعة الشرق الأوسط القادة الأقل تشاركية. بالإضافة إلى ذلك، فـإنَّ القائـد المفضَّـل في هـذه المجموعـة هـو الـذي يتصـرَّف بطريقة جماعية ويحاول الحفاظ على التناغم والانسجام بسبب ارتفاع درجة الجماعية كما ذكرنا.

على الـرغم من وجـود اختلافـات ثقافيـة بين المجموعـات، إلَّا أنَّـه من المهم الانتبـاه إلى وجـود بعض أوجـه التشابه بينها. على سبيل المثال، نمط القيادة الكاريزمية من الأنماط المفضَّلة في جميـع المجموعـات باسـتثناء مجموعة الشرق الأوسط، كما يبيِّن الجدول السابق أنَّ نمط القيادة المتعاطفـة من الأنمـاط المفضَّـلة في جميـع المجموعات باستثناء مجموعة أوروبا الشمالية. في المقابل، غالبًا ما تكون أنمـاط القيـادة القائمـة على النزعـات الفردية -مثل القيادة الاستقلالية والقيادة النرجسية- الأقل تفضيلًا.

الجدول 14: الصفات والسلوكيات المقبولة وغير المقبولة عالميًا

الصفات والسلوكيات المقبولة وغير المقبولة عالميًا	
الصفات والسلوكيات التي تعدُّ إيجابية في جميع أنحاء العالم	
صادق	جدير بالثقة
ذكي	عادل
أمين	حازم
يُخطِّط للمستقبل	مفاوِض فعَّال
داعم للآخرين	يضع حلول للمشكلات تُرضي الجميع
إيجابي	مدير ماهر
نشيط	يجيد التواصل

الصفات والسلوكيات المقبولة وغير المقبولة عالميًا	
يحفِّز الآخرين	ذو علم واطلاع
يبني الثقة	قادر على بناء فرق عمل
الصفات والسلوكيات التي تعدُّ سلبية في جميع أنحاء العالم	
انعزالي	متمركز حول ذاته
معادي للمجتمع	عنيف
غير متعاون	مستبد
غير صريح	

مقتبس من الدراسة "Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?" المنشورة في مجلة "The Leadership Quarterly" مجلد 10، ص 219-256.

يبيِّن الجدول السابق الصفات الـتي اتفقت مختلـف المجموعـات على كونهـا إيجابيـة أو سـلبية. لقـد وجـد الباحثون الذين قاموا بتطوير نظرية GLOBE أنَّ هناك صفات إيجابية متفق عليها عالميًا بغض النظر عن الثقافة، مثل أن يكون القائد أمينًا وصادقًا وإيجابيًـا ونشـيطًا، كمـا أنَّ هنـاك صـفات تراهـا جميـع المجموعـات الثقافيـة سلبية، مثل أن يكون المدير انعزاليًا ومتمركزًا حول ذاته ومستبدًّا.

لقد تحدَّثنا في هذا القسـم من هـذا الفصـل عن بعض الوسـائل الـتي يمكن للمـديرين الاسـتعانة بها لفهم الاختلافات الثقافية بين الدول وتهيئة أنفسهم للتعامل معهـا ومعرفـة تأثيرهـا على سـلوكيات المـوظفين الـذين يعملون في الشركات متعددة الجنسيات، كما لاحظنـا أنَّ هنـاك العديـد من أوجـه التشـابه بين الثقافـات، ولكن الاعتماد على هذه النظريات فقط في فهم الثقافة قد يكون مضلِّلًا، لذا سنتناول في القسـم التـالي الحـديث عن بعض المساوئ التي قد تنتج عن الصور النمطية الثقافية، كما سنتطرق إلى ضرورة الانتبـاه إلى التـأثير المتبـادل بين ثقافة الدولة ومؤسساتها الاجتماعية.

اختبار مدى الفهم

1. كيف يمكن أن تساعد نظرية GLOBE المديرين على الاستعداد للمواقف التي تتطلَّب التعامل مع الدول والمجتمعات ذات الأنماط الثقافية المتنوعة؟
2. ما هي أوجه التشابه والاختلاف بين مجموعات الدول وفق ما فهمته من نظرية GLOBE؟

إدارة التغيير

المفاوضات في ماليزيا والصين

تخيَّل أنَّك موظف بار ع في الشركة التي تعمل بها، وأنَّ الرئيس التنفيذي للشركة طلب منـك أن توافـق على مهمة شيقة وواعدة في ماليزيا والصين سـتتقابل خلالهـا مـع ممثلين من الشـركات المنتسـبة لهـا. تعـرَّفت على المسؤولين التنفيذيين في ماليزيا في حفل مثير للإعجاب، وكنت تظنُّ أن اسم المدير التنفيذي للشركة المنتسـبة هو "روجر" وقد أمضيت وقتًا رائعًا في التواصل معه لدرجة أنَّك قـررت أن تـبيِّن إعجابـك بـه من خلال مناداتـه بـِ "روج"، ولكنَّك اكتشفت لاحقًا أنَّ اسم مضيفك هو "راجا".

بعـد أن أنهيتَ رحلتـك في ماليزيـا، ذهبتَ إلى الصـين وقـد رحَّب بـك المسـؤولون التنفيـذيون المحليـون للشـركة المنتسـبة بحـرارة ودُعيت لعـدة وجبـات، ولاحظت خلال الأيـام القليلـة التاليـة أنَّـك تقضـي معظم الــوقت في حضـور دعـوات الغـداء والعشـاء. كلَّمـا حـاولت مناقشـة تفاصـيل المنتجـات مـع المضـيفين، وجدت أنَّهم يهتمُّون أكثر في الطعام والشراب. لقد حاولتَ تقديم العقـود الـتي صـاغتها الشـركة الـتي تعمـل بهـا للمضيفين، ولكنَّك لم تنجح في ذلك.

على الرغم من تحفُّظاتك، إلَّا أنَّك عدت إلى وطنك وأنت تشعر بفعالية جهودك، ولكن طلب رئيسك التنفيذي بعد فترة وجيزة أن يجتمع معك، وأخبرك خلال الاجتماع أنَّ كلًّا من الشركتين الماليزية والصـينية غـير راغبـتين في إجراء معاملات تجارية أخرى مع الشركة التي تعمل بها؛ بـل قـررت الشـركتان التعامـل مـع المنافسـين لهـا. يريـد الرئيس التنفيذي أن يعرف ما حدث، ويتوجَّب عليك معرفة لماذا لم تسر الأمور على ما يرام.

أسئلة للمناقشة:

1. بيِّن الخصائص الثقافية لكل من ماليزيا والصين بالاستناد إلى نظرية هوفستد.
2. كيف تؤثِّر الاختلافات المذكورة أعلاه على كيفية إجراء الأعمال في ماليزيا والصين؟
3. كيف يمكن لهذه الاختلافات الثقافية أن تفسِّر سبب عدم نجاحك؟ ما الذي كـان ينبغي عليـك فعلـه على نحـو مختلف؟

6.5 الصور النمطية الثقافية والمجموعات الاجتماعية

لماذا من المهم فهم الصور النمطية الثقافية؟

لقد تعرَّفتَ من خلال الأقسام السابقة من هذا الفصل على بعض المعلومات المهمة المتعلِّقة بالاختلافـات الثقافية. لكن على الرغم من تلك الملاحظات، إلَّا أنَّ الباحثين في مجال الثقافة غالبًا ما يجـدون نماذجًـا لا يتفـق فيها الواقع الثقافي تمامًا مع المجموعات أو الفئات التي اقترحتهـا النظريـات الـتي ذكرناهـا سـابقًا. على سـبيل المثال، إنَّ المديرين الأمريكيين غالبًا ما يظنُّون أنفسهم من الأشخاص الذين يدعمون المساواة بين البشر وعـادةً ما يطلبون من مرؤوسيهم مناداتهم باسـمهم الأول، كمـا سيشـجِّعونهم على إبـداء آرائهم فيمـا يتعلَّـق بالمسـائل المرتبطة بالعمل، ويدلُّ ذلك على ارتفاع احتمالية اتخاذهم للقرارات القائمة على المساواة ودمج آراء المرؤوسين.

في المقابل،يُنظر إلى المديرين اليابانيين على أنَّهم استبداديون، والإدارة العليا فقط هي التي تتخذ القرارات، إذ يُتوقَّع من المديرين اتخاذ القرارات بأنفسهم وتقل مساهمة المرؤوسين. نتيجة لذلك، عندما تعمل الفِرق الأمريكية والفِرق اليابانية مع بعضها، فإنَّه غالبًا ما يكون هناك التباس وسوء تفاهم كبير. ينبع هذا الالتباس من الملاحظة التي تشير إلى أنَّه غالبًا ما يُنظر إلى المديرين الأمريكيين على أنَّهم يدعمون مبادئ المساواة، ولكنَّهم ليسوا كذلك في الحقيقة، وغالبًا ما تُتخذ القرارات من قِبل المديرين الذين هم في أعلى هرم السلطة. أمَّا بالنسبة إلى المديرين اليابانيين، فإنَّهم يميلون إلى تفضيل القرارات التي تقوم على توافق الآراء على الرغم من أنَّه يُنظر إليهم على أنهم استبداديون.

تشير إيرين ماير -الأستاذة في معهد إنسيد-[10] إلى أنَّ الميول المذكورة أعلاه غالبًا ما تكون مصدرًا للخلاف عندما تعمل الفِرق الأمريكية واليابانية معًا، وغالبًا ما يكون سبب ذلك هو أنَّ المديرين الأمريكيين يرون أنَّ المديرين اليابانيين يتمتَّعون بسلطة كبيرة، لأنَّ الثقافة اليابانية تميل إلى الاستبداد، ولكن ما حدث في أحد المواقف يناقض ذلك، إذ قدّم مدير في شركة أمريكية اقتراحًا على مدير ياباني وظنَّ أنَّ بيده صلاحية اتخاذ القرار، ولكنَّه اكتشف أنَّه لم يكن قادرًا على إحداث أي تأثير لأنَّ القرار كان قد اتُّخذ بإقرار جماعي.

يوضِّح المثال السابق إحدى المفارقات الثقافية التي لا تتطابق فيها النظرة إلى الثقافة تمامًا مع الواقع،[11] فلماذا يمضي المديرون اليابانيون -الذين غالبًا ما يُنظر إليهم على أنَّهم استبداديون- الوقت في اتخاذ القرارات على أساس جماعي وبتوافق الآراء؟ أحد الأمثلة الأخرى على المفارقات الثقافية هو أنه على الرغم من قلة تحمُّل اليابانيين للظروف الغامضة وغير الواضحة -بسبب ارتفاع درجة تجنُّب عدم اليقين في مجتمعهم- فإنَّهم غالبًا ما يُقدمون على عقودٍ تشتمل على الكثير من الغموض والمخاطرة. في المقابل، فإنَّ الأمريكيين –الذين لديهم تقبُّل أكبر للظروف الغامضة وغير الواضحة- يميلون إلى العقود والصفقات الواضحة والتي لا تشتمل على الكثير من المخاطرة في طيّاتها.

إذا لم يدرك الطالب الذي يدرس مبادئ الإدارة الدولية أو طبيعة المدير الدولي أهمية المفارقات الثقافية، فمن الممكن أن تترسَّخ في ذهنه صورًا ثقافية نمطية. تتشكَّل الصور النمطية الثقافية عندما يفترض المرء أنَّ كل الناس الذين ينتمون لثقافة معينة يفكِّرون ويتصرَّفون بنفس الطريقة. على الرغم من أنَّ معرفة ثقافة دولة ما يمكن أن تعطينا تصوُّرًا عنها، إلَّا أنَّ التعميمات الواسعة قد لا تُساعدنا في بعض الأحيان، ويكون من الأفضل في مثل هذه الحالات الحذر وإدراك أنَّ هناك اختلافات كبيرة بين الناس داخل البيئة الثقافية الواحدة.

6.5.1 دور المجموعات الاجتماعية فيما يتعلق بالإدارة الدولية

تشير الدراسات الحديثة التي تناولت نظرية هوفستد إلى ضرورة الحذر من استخدام الثقافة كمصدر وحيد لفهم المجتمعات.[12] لقد اختبر الباحثون الافتراض القائل بأنَّ سكان أي دولة يتصرَّفون وفقًا للقواعد الثقافية المنتشرة فيها، واكتشفوا أنَّ 80% من الاختلافات في القيم الثقافية موجودة في الواقع داخل البلدان نفسها. بعبارة أخرى، إنَّ الافتراض الذي يشير إلى أنَّ الاختلاف بين الأشخاص الذين يعيشون في دول مختلفة أكبر من الاختلاف بين الأشخاص الذين يعيشون في نفس الدولة، إن ذلك الافتراض قد لا يكون صحيحًا، إذ وجد

الباحثون أنَّ العوامل الثقافية الأخرى التي تتعلَّق بوظائف الأشخاص أو بثراء الدولة تلعب دورًا مهمًّا أيضًا. تشير هذه الاكتشافات ضرورة دراسة عوامل أخرى إلى جانب ثقافات الدول، ومن هذه العوامل المجموعات الاجتماعية في الدولة.

المجموعة الاجتماعية (social institution) هي مزيج من المراكز والأدوار والقواعد والقيم التي توجد في أنواع معينة من البُنى الاجتماعية، وهي تنظِّم نماذج ثابتة نسبيًا من البشر الذين تجمعهم مسائل مشتركة في بيئة معينة وتعزِّزها".[13] يمكننا أن نقول بأنَّ المجموعات الاجتماعية مثل مستوى التعليم ودرجة التفاوت الاجتماعي لها تأثير على طريقة تصرُّف الأفراد داخل المجتمع.

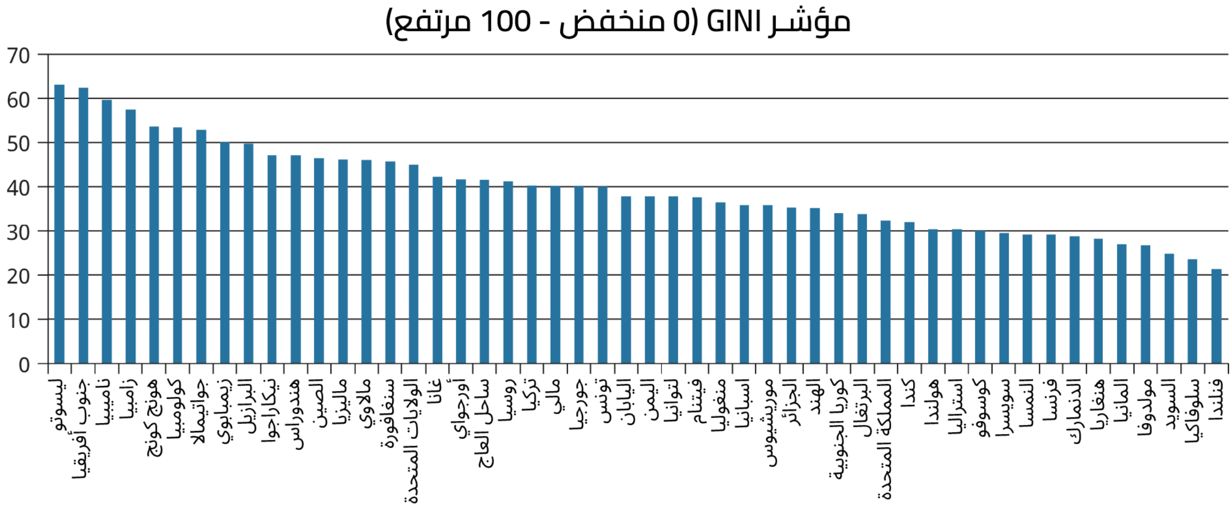
على نحو مماثل لثقافات الدول، فإنَّ للمجموعات الاجتماعية تأثيرات قوية على طريقة تفكير الناس وتصرُّفاتهم. على الرغم من أنَّ هناك العديد من المجموعات الاجتماعية ضمن الدولة أو الثقافة الواحدة، إلَّا أنَّنا سنتحدَّث فقط عن المجموعات الثلاثة الأكثر ارتباطًا بالعمل وهي: التدرُّج الطبقي الاجتماعي، والمستوى التعليمي، والدين.

I. التدرج الطبقي الاجتماعي

يشير **التدرُّج الطبقي الاجتماعي** (social stratification) إلى "درجة توزيع المزايا الاجتماعية على نحو غير متكافئ بحيث تستمر الأنماط التي تنشأ عنها مدى الحياة".[14] تتضمَّن هذه المزايا الاجتماعية الثروة وتوزيع الدخل. يتعلَّم الأطفال تقبُّل التفاوت في مثل تلك الأمور، ويصبح ذلك واقعًا راسخًا مسلَّمًا به مع مرور الوقت. من المهم أن يدرك المدير مستوى التدرُّج الطبقي الاجتماعي في الدولة التي يعمل بها أو يتعامل معها نظرًا لأنَّ مستوى التدرُّج الطبقي الاجتماعي في أي دولة يؤثِّر على كيفية إدراك عناصر العمل.

تشير الأبحاث الحالية إلى أنَّه عادةً ما ينتج عن التدرُّج الطبقي الاجتماعي مجتمعات لا تتمكَّن فيها سوى القلة المتميزة من الحصول على وظائف ذات مزايا، مثل القدرة على العمل في وظائف يمكنها أن تسهم في تطوُّرهم على المستوى الشخصي أو لا تكون خاضعة للمراقبة الدقيقة. وعادةً لا تكون نظرة الموظفين للعمل إيجابية في الدول التي ترتفع فيها مستويات التدرُّج الطبقي الاجتماعي. تُظهر هذه الأبحاث أيضًا تدني مستوى ارتباط الموظفين بالعمل في الدول التي يزداد فيها التفاوت الاجتماعي، لذلك ينبغي على مديري الشركات متعددة الجنسيات فهم مواقف وآراء الموظفين إزاء العمل في المجتمع الذي تعمل فيه الشركة.

يبيِّن الشكل التالي مستوى التفاوت الاجتماعي على نطاق العالم وفق مؤشر GINI، الذي يقيس درجة التفاوت في توزيع الدخل داخل الدولة. ترتفع قيمة مؤشر GINI في دول مثل جنوب إفريقيا وليسوتو وناميبيا وهونغ كونغ وكولومبيا ممَّا يشير إلى أنَّ درجة التفاوت الاجتماعي فيها كبيرة. في المقابل، تنخفض درجات التفاوت الاجتماعي في دول مثل فنلندا ومولدوفا وألمانيا. يمكن لأي طالب يدرس الإدارة الدولية استخدام هذا المؤشر لكي يكتسب فهمًا جديدًا للمجتمعات.



الشكل 48: مستويات التفاوت الاجتماعي

(المصدر: https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/%20rankorder/2172rank.html)

ب. التعليم

يشير التعليم (Education) إلى الخبرات الاجتماعية التي تُعِدُّ الأفراد للتصرُّف في المجتمع، ويـؤدّي التعليم دورًا مهمًـا في تنشـئة الأفـراد على قواعـد السـلوك الصـحيحة والمرجـوَّة في المجتمـع. إنَّ أحـد أركـان الاختلاف الأساسية بين المجتمعات هو مستوى التعليم. على سبيل المثال، فإنَّ التعليم متاح لمعظم أفـراد المجتمـع في بعض الدول مثل الولايات المتحدة ودول أوروبا الغربيـة. في المقابـل، فـإنَّ التعليم في مجتمعـات أخـرى -مثـل المجتمعات الموجودة في غرب إفريقيا وجنـوب آسـيا وأمريكـا اللاتينيـة- قـد يكـون مقتصـرًا على طبقـة النخبـة والأغنياء وغير متاحًا لأفراد الشعب العاديين أو العوام.

كيـف يـؤثِّر التعليم على مجـال العمـل؟ بيَّنت الدراسـات أنَّ التعليم يـؤثِّر على العديـد من جـوانب العمـل، وتتضمَّن هذه الجوانب ارتباط الموظفين بالعمل وأدوار كلا الجنسين. على سبيل المثـال، أظهـرت نتـائج دراسـة شـملت 30,270 شخصًـا من 26 دولـة أنَّـه تقـل احتماليـة ارتبـاط النـاس بالعمـل كلمـا كـان التعليم متاحًا بدرجة أكبر.[15]

يذكر الباحثون أنَّه كلما كان التعليم متاحًا بدرجة أكبر، تـزداد احتماليـة امتلاك الأفـراد للوسـائل الـتي تجعلهم قادرين على الشعور بالرضا في الحياة ويقل تركيزهم على العمل. في المقابل، عندما تقـل سـهولة الحصـول على التعليم، يضطَّر الأفراد إلى الاعتماد على عملهم للحصول على ما يرغبون به.

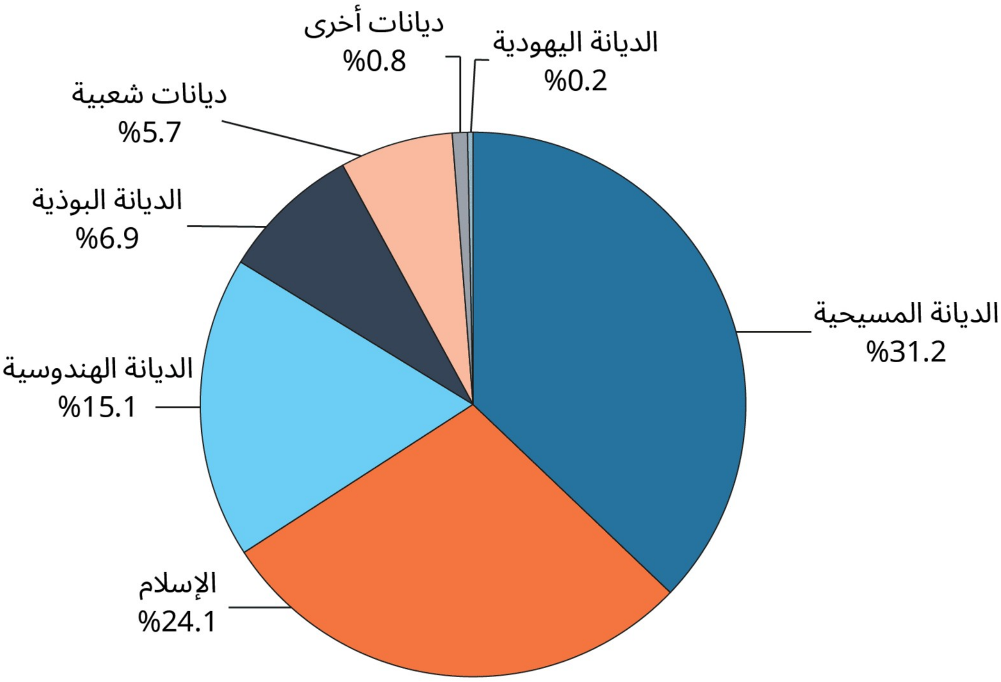
بيَّنت دراسة أخرى أنَّ التعليم يؤثِّر على نظرة المديرين للأدوار التي يؤدِّيها الجنسـان[16]، إذ أظهـرت الدراسـة التي أُجريت على عينة تضمُّ أكثر من 1500 مديرًا في 19 دولة أنَّ زيـادة سـهولة الحصـول على التعليم تـؤثِّر على تصوُّر المديرين لأدوار الجنسين، إذ تبيَّن أنَّ المديرين يبتعدون عن النظرة التقليدية تجاه دور المرأة في المجتمـع ويكونون أكثر تقبُّلًا لوجود المرأة في مكان العمل في المجتمعات التي يكون فيها التعليم متاحًا بدرجـة أكـبر على وجه التحديد. تشير النتائج المذكورة أعلاه أيضًا إلى أهمية التعليم كعامل مؤثِّر في المجتمع. قد تتشابه تصـرُّفات

المجتمعات والأفراد الذين لديهم فرصًا ومستويات متشابهة من التعليم، بصرف النظر عن الاختلافـات الثقافيـة بينهم، لـذلك ينبغي على المـديرين الـذكيين الانتبـاه إلى مثـل هـذه القضـايا عنـدما يـديرون الأعمـال على المستوى العالمي.

ج. الدين

يشير الدين إلى مجموعة المعتقدات والأنشطة والممارسات المشـتركة القائمـة على الإيمـان بالغيبيـات.(17) كان الدين ولا يزال جانبًا حسَّاسًا للغاية في بيئة الأعمال العالمية، وقد شهدت معظم الـدول نمـوًا كبـيرًا في رواج الأديان. على سبيل المثال، يستمر اعتناق أشخاص جـدد للإسـلام في أجـزاء كثـيرة من العـالم، كمـا يشـير النمـو الهائل للبروتستانتية في أمريكا اللاتينية واستمرار وجود الهندوسية في المجتمع الهندي إلى أنَّ للدين تـأثير كبـير على أفراد المجتمع وعلى الأعمال التجارية التي يعملون فيها أيضًا.

نستعرض في هذا القسم من هذا الفصل الأديـان الرئيسـية في العـالم.(18) يـبيِّن الشـكل التـالي أنَّ الديانـة المسيحية ما زالت أكثر الأديان أتباعًا، إذ تصل نسبة معتنقيها إلى حوالي 31% من سـكان العـالم (أو 2.3 مليـار من 7.3 مليار شخص في العالم). ويأتي الإسلام في المرتبة الثانية من حيث عـدد المعتنقين لـه الـذين يمثِّلـون حوالي 24.1% من سكان العالم، وتليه الديانة الهندوسية التي تصل نسبة أتباعهـا إلى 15.1%. إحـدى الـديانات الرئيسية الأخرى هي الديانة البوذية التي يعتنقها 6.9% من سـكان العـالم. أخـيرًا، تصـل نسـبة معتنقي الديانـة اليهودية إلى 0.2% فقط من سكان العالم.



الشكل 49: ديانات العالم - المصدر: http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/04/05/christians-remain-worldslargest-religious-group-but-they-are-declining-in-europe

نظرًا إلى أنَّ مجموع نسبة معتنقي كل من الديانة المسيحية والإسلام والديانة الهندوسية يصل إلى حوالي 70% من سكان العالم، فإنَّنا سوف نتعرَّف على وصف موجز لكل من هذه الديانات الثلاثة إلى جانب تأثيراتها على العمل.[19]

الديانة المسيحية

الديانة المسيحية هي الديانة التي أُنزلت على المسيح عيسى عليه السلام. للديانة المسيحية بعض التأثيرات المهمة على مجال العمل. على سبيل المثال، أثَّرت البروتستانتية -وهي مذهب من المذاهب المسيحية- على تطوُّر الرأسمالية، ويدلُّ ذلك على الصلة بين الدين والبناء الاقتصادي للمجتمعات. كان هدف البروتستانتية من جمع الثروة والعمل الجاد هو تمجيد الإله، وأدَّى ذلك إلى التركيز على الأهداف المرتبطة بالنمو الاقتصادي وتراكم الثروة. يفسِّر هذا الاعتقاد التطوُّر المستمر للرأسمالية في المجتمعات البروتستانتية الغربية.

يدرك الباحثون في مجال الإدارة الدولية أنَّ الديانة المسيحية تدعم الأعمال والثروة عمومًا، ولذلك ينبغي على الشركات متعددة الجنسيات الموجودة في الدول التي غالبية سكانها من معتنقي المسيحية أن تتوقَّع التعامل مع بيئة تحتفي بالعمل وتراكم الثروة. تبيِّن دراسة حديثة أيضًا أنَّ الديانة المسيحية تؤثِّر على مستويات ريادة الأعمال في المجتمع،[20] إذ درس الباحثون عينة مكوَّنة من 9266 فرد من 27 دولة ذات الغالبية المسيحية لمعرفة أثر المظاهر المختلفة للديانة المسيحية على ريادة الأعمال، وكشفت الدراسة أنَّ المسيحية حثَّت على ريادة الأعمال، وبالأخص في المجتمعات التي تتميَّز باستثمارات قوية في البحث والتطوير. إنَّ هذه الدراسة تقدِّم دليلًا إضافيًا على أنَّ الديانة المسيحية تدعم النمو الاقتصادي.

الإسلام

يكمن جوهر الإسلام في الاستسلام التام لإرادة الله، ويستمدُّ تعاليمه من القرآن الكريم. يتواجد غالبية المسلمين في أفريقيا والشرق الأوسط والصين وماليزيا والشرق الأقصى، ولكنَّ الإسلام ينمو بسرعة في وقتنا الحالي في العديد من الدول خاصة دول أوروبا. تشير الدلائل الحالية إلى أنَّ المجتمعات الإسلامية تدعم عمومًا العمل وتراكم الثروة إلى جانب ريادة الأعمال، وهناك بعض المبادئ الإسلامية التي يجب على الشركات متعددة الجنسيات الالتزام بها لكي تنجح في عملها في الدول الإسلامية.

يتأثَّر المجتمع الإسلامي كثيرًا بالمبادئ والقواعد الإسلامية، ويوفِّر الإسلام إرشادات شاملة في جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية. في الواقع، يتوجَّب على المسلمين الالتزام بخمسة أركان أساسية للدين الإسلامي هي:

1. الشهادتان (شهادة أن لا إله إلا الله وشهادة أنَّ محمدًا رسول الله)
2. الصلاة (خمس مرَّات في اليوم باتجاه الكعبة)
3. الزكاة (إخراج جزء من المال للمستحقين من الفقراء والمساكين وغيرهم ممَّا يساهم في تقليل الجشع وعدم المساواة)

4. الصوم (الامتناع عن الطعام والشراب من طلوع الفجر إلى غروب الشمس في شهر رمضان)

5. الحج (يتوجَّب على كل بالغ قادر من المسلمين أداء هذه الفريضة مرة واحدة في العمر على الأقل)

جميع هذه المظاهر الإسلامية لها آثار مهمة على بيئة الأعمال، وتوفِّر هذه الأركان إرشادات مهمة للشركات متعددة الجنسيات التي تعمل في الدول الإسلامية. على سبيل المثال، ينبغي على المديرين توفير مساحة خاصة للموظفين المسلمين وإتاحة الفرصة لهم لأداء الصلاة. بالإضافة إلى ذلك، يُحرَّم على الموظفين المسلمين الأكل والشرب وحتى تناول الأدوية (إلا عند الحاجة) من الفجر حتى المغرب في شهر رمضان. يعدُّ رمضان شهرًا مقدسًا بالنسبة للمسلمين، لذلك يجب على الشركات متعددة الجنسيات أن تتوقَّع ازدياد اهتمام الموظفين المسلمين بالأمور المقدسة والأجواء الروحية خلال هذا الوقت، كما ينبغي على مديري الشركات متعددة الجنسيات اتخاذ الخطوات اللازمة لضمان سير العمل على الوجه المطلوب خلال شهر رمضان.

أحد الأمور الأخرى التي يحرِّمها الإسلام هو الربا (أو الفوائد) لأنَّه يقتضي أخذ أموال الآخرين من غير عوض أو مقابل مادي حقيقي. لقد وضعت الحكومات في معظم الدول الإسلامية قوانين مالية تعدُّ الفوائد غير قانونية. يُمثِّل حظر الفوائد تحديًا كبيرًا لأي شركة تنوي إجراء عمليات تجارية في الدول الإسلامية، سواء فيما يتعلَّق بالحصول على القروض أو سداد الالتزامات، لذلك ينبغي على الشركات متعددة الجنسيات الانتباه إلى هذه القضية وإجراء المعاملات المالية بعيدًا عن الفوائد الربوية.

الديانة الهندوسية

يقدِّس معتنقو الديانة الهندوسية كتابًا قديمًا يُسمَّى الفيدا (Vedas)، ويبلغ عددهم في الوقت الحالي حوالي 760 مليون شخص يقطنون في الهند وماليزيا ونيبال وسورينام وسريلانكا. إنَّ الديانة الهندوسية -بخلاف المسيحية والإسلام- فيها تنوُّع كبير في الممارسات والشعائر، وقد دفع هذا بعض الخبراء إلى الإشارة إلى عدم وجود تقاليد رئيسية للهندوس.

تؤثِّر الديانة الهندوسية -على غرار الديانات الأخرى- على الطريقة التي تتمُّ بها الأعمال. إنَّ أحد جوانب الهندوسية هو النظام الطبقي، الذي يشير إلى ترتيب المجتمع الهندي بالاستناد إلى أربع فئات مهنية هي:

1. الكهنة

2. الحكَّام والمحاربون

3. التجار والمزارعون

4. العمال اليدويِّون والحرفيون

على الرغم من أنَّ النظام الطبقي غير قانوني في الهند في الوقت الحالي، إلَّا أنَّ الغرض الأساسي منه كان إنشاء نظام من شأنه إخضاع المصالح الفردية للصالح العام.

لسوء الحظ فقد أصبح النظام الطبقي وسيلة مشروعة للتمييز ضد الطبقات الدنيا، ولا يزال هذا النظام منتشرًا في الهند في الوقت الحالي، لذلك يجب على الشركات متعددة الجنسيات التي تعمل في الهند أن تكون مدركة له. على سبيل المثال، إنَّ إشراف عضو من طبقة أدنى على أفراد من طبقة أعلى يمكن أن يؤدي إلى إشكالية، كما أنَّ أعضاء الطبقات الأدنى قد لا يستطيعون الترقّي للمناصب العليا في المؤسسات بسبب انتمائهم لتلك الطبقات. بالرغم من ذلك، من المهم أن تؤدّي الشركات متعددة الجنسيات دورًا مهمًا في الحد من التمييز الذي يعزّزه النظام الطبقي، وقد نفذّت العديد من الشركات الموجودة في الهند -مثل شركة إنفوسيس- برامجًا لتدريب أعضاء الطبقات الأدنى لكي يتمكّنوا من الحصول على وظائف.

ينبغي على مديري الشركات متعددة الجنسيات احترام المعتقدات الهندوسية. على سبيل المثال، تحرص بعض الشركات مثل شركة ماكدونالدز بشكل كبير على احترام تقديس الهندوس للأبقار، لذلك لا تقدّم لهم سوى الأطعمة التي لا تحتوي على منتجات لحوم البقر. ينبغي على مديري الشركات متعددة الجنسيات أن يكونوا أيضًا على دراية بالمهرجانات والاحتفالات الهندوسية المختلفة لأنَّ الموظفين الهندوس يتوقّعون عادةً الحصول على إجازات وهدايا عند حلول موعد هذه المناسبات مثل مهرجان ديوالي (أو مهرجان الأنوار).

6.5.2 الملخص

استعرضنا في هذا القسم بعض المجموعات الاجتماعية التي قد تساعد على فهم الاختلافات الثقافية بين الدول بدرجة أكبر، إذ قد لا يكون الاعتماد فقط على الأبعاد الثقافية للدول مُجديًا في ظل وجود مفارقات ثقافية، ولكنَّ فهم المجموعات الاجتماعية -مثل التدرُّج الطبقي الاجتماعي، والمستوى التعليمي، والدين- فهمًا جيّدًا يمكن أن يساهم في تحسين فعالية وكفاءة عملية الإدارة الدولية.

اختبار مدى الفهم

1. وضِّح المجموعات الاجتماعية التي يمكن أن تساعد على فهم الاختلافات الثقافية بين الدول بدرجة أكبر.
2. كيف يمكن للمديرين دمج فهمهم لنظرية هوفستد ونظرية GLOBE مع فهمهم للمجموعات الاجتماعية؟

6.6 المهام المرتبطة بعدة ثقافات

ما هي الخطوات التي يمكنك اتخاذها لكي تكون أكثر استعدادًا للمهام والأعمال المرتبطة بعدة ثقافات؟

من المحتمل جدًا أن يُطلب منك في مرحلة ما من حياتك المهنية المشاركة في أعمال تتطلّب منك التعامل مع ثقافات مختلفة، إذ قد تصادف موظفين من دول أخرى في الشركة المحلية التي تعمل بها، أو قد ترسلك شركتك إلى دولة أخرى لإجراء بعض الأعمال الدولية. ينبغي أن تكون مستعدًا للتعامل مع الاختلافات الثقافية عندما تحدث مثل هذه المواقف. سنتحدّث في هذا القسم عن بعض الأمور التي يمكن للشركات

والأفراد القيام بها للاستعداد على نحو أفضل للتعامل مـع الاختلافـات بين الـدول والثقافـات. إنَّ من أهـداف أي تدريب ثقافي زيادة الذكاء الثقافي للموظفين. يشير الذكاء الثقافي إلى "قدرة الأفراد على العمل والإدارة بفاعليـة في البيئات المتنوعة ثقافيًا".[21] إنَّ المدير الـذكي -الـذي يتمتَّـع بـذكاء ثقـافي- هـو شـخص يمكنـه العمـل دون صعوبات في البيئات العالمية، وتشير الدراسات الحديثة إلى أنَّ الذكاء الثقافي يتكوَّن من أربعة أبعاد هي:

1. **البعد المعـرفي**: يركِّز على معرفـة الفـرد للقيم والممارسـات في الثقافـة الجديـدة المكتسـبة من خلال التعليم والتجارب الشخصية.
2. **البعد فوق المعرفي**: يعكس قـدرة الفـرد على اسـتخدام معرفتـه للثقافـات المتنوعـة لكي يفهم البيئـة الثقافية التي يتعامل معها ويتمكَّن من التكيُّف معها.
3. **البعد التحفيزي**: يعكس قدرة الفرد ورغبته في أن يتعلَّم باستمرار جوانب ثقافية جديدة ويتكيَّف معها.
4. **البعد السلوكي**: يستند إلى قدرة الفـرد على إظهـار الأشـكال المناسـبة من السـلوكيات اللفظيـة وغـير اللفظية عند التعامل مع أشخاص من ثقافة أخرى.

يبيِّن الجـدول التـالي بعض الأمثلـة عن العبـارات المسـتخدمة لتحديـد مـدى فهم الشـخص لأبعـاد الـذكاء الثقافي الأربعة.

الجدول 15: عبارات تدل على تمتع الفرد بالذكاء الثقافي

عبارات تدلُّ على تمتُّع الفرد بالذكاء الثقافي	
البعد فوق المعرفي	• أنا واعٍ بالمعرفة الثقافية التي أستخدمها عند التعامل مع أشخاص من خلفيات ثقافية مختلفة. • أنا واعٍ بالمعرفة الثقافية التي أطبِّقها عند التفاعل مع ثقافات متنوعة.
البعد المعرفي	• أعرف النظم القانونية والاقتصادية للثقافات الأخرى. • أعرف القيم الثقافية والمعتقدات الدينية للثقافات الأخرى.
البعد التحفيزي	• أستمتع بالتعامل مع أشخاص من ثقافات مختلفة. • أستمتع بالعيش في بيئات ثقافية لستُ معتادًا عليها.
البعد السلوكي	• أغيِّر سلوكي غير اللفظي إذا كان التفاعل مع ثقافات أخرى يتطلَّب ذلك. • أغيِّر تعابير وجهي إذا كان التفاعل مع ثقافات أخرى يتطلَّب ذلك.
مقتبس من الدراسة " Can business schools make students culturally competent? Effects of crosscultural management courses on cultural intelligence" المنشورة في مجلة " Academy of Management Learning and Education"، 2013، مجلد 12، ص 603-621.	

6.6.1 التدريب متعدد الثقافات من خلال التعليم والتجارب الشخصية

تشير الدراسات الحالية إلى أنَّ التدريب متعدد الثقافات يمكن أن يؤثِّر على الذكاء الثقافي. يمكنك تنمية الذكاء الثقافي مبدئيًا من خلال أخذ بعض الدروس، إذ بيَّنت الدراسات أنَّ أخذ الدورات المتعلِّقة بإدارة البيئات متعددة الثقافات يمكن أن يعزِّز الذكاء الثقافي.[22] على سبيل المثال، اكتشف الباحثون الذين أجروا دراسة على 152 طالب ماجستير إدارة الأعمال أنَّ ذكاءهم الثقافي قد ازداد بعد أن أخذوا دورة في إدارة البيئات متعددة الثقافات.

وجد باحثون آخرون أنَّ للدراسة في الخارج تأثير كبير على الجوانب المعرفية وفوق المعرفية للذكاء الثقافي. كيف تقدِّم الشركات متعددة الجنسيات التدريب الثقافي؟ يعدُّ ما سبق مثالًا على التدريب السطحي (low-rigor training) الذي يتعرَّف الأفراد من خلاله على معلومات مهمة تساعدهم على فهم الواقع المرتبط بالثقافات الأخرى المختلفة ولكن دون الانخراط في الثقافة بطريقة فعَّالة ومباشرة.[23] في مثل هذه الحالات، ينقل المعلمون المعلومات والمعارف الأساسية للطلاب من خلال المحاضرات والكتب والدراسات.

هناك عدة سلبيات مهمة للتدريب السطحي، فغالبًا ما يكون دور المشاركين تلقِّي المعلومات فحسب؛ إذ يتعلَّمون أنَّ هناك اختلافات ثقافية ولكنَّهم لا يتعلَّمون بالضرورة كيفية التعامل مع هذه الاختلافات في مواقف حقيقية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون الاختلافات الثقافية خفيّة ودقيقة، ولن يتعرَّف المشاركون على مثل هذه الفروق الدقيقة من خلال هذا النوع من التدريب. إن الميزة الوحيدة التي تحقِّق التوازن بين إيجابيات وسلبيات هذا التدريب هي أنَّ التكاليف الماديّة له منخفضة نوعًا ما مقارنة بالنوع الآخر من التدريب.

يمكن للشركات أيضًا استخدام التدريبات العميقة (high-rigor training) التي ينخرط المشاركون من خلالها بفعالية في عملية التدريب، ويستطيعون تعلُّم بعض الجوانب الدقيقة المرتبطة بالاختلافات الثقافية.[24] من الأمثلة على التدريبات العميقة: التدريب اللغوي في القاعات الدراسية، والدراسات الميدانية، وتدريب الحساسية (يتفاعل الفرد فيه مع عدد من الأفراد لمدة من الزمن بهدف تحسين مهارات التعامل مع الآخرين من خلال تنمية حساسية المشاركين وجعلهم أكثر فهمًا لأنفسهم وللآخرين).

تتضمَّن التدريبات العميقة أيضًا المزيد من الأساليب التجريبية مثل لعب الأدوار والمحاكاة والتجارب الميدانية. تقدِّم بعض الشركات متعددة الجنسيات أيضًا تدريبات للموظفين أثناء عملهم في وظائفهم، وتتيح هذه الطريقة للمتدربين التعرُّف على الثقافة الجديدة إلى جانب معرفة كيفية تفاعل هذه الثقافة مع بيئة العمل. إنَّ ميزة التدريب العميق هي أنَّه يُمكِّن المشاركين من الانخراط بفعالية كبيرة في عملية التعلُّم ممَّا يسهِّل نقل المعرفة، ولكن من سلبياته أنَّ تكلفته عالية.

أيّ نوع من التدريبين السابقين هو الأفضل؟ يتفق الخبراء على أنَّ ذلك يعتمد على طبيعة العمل ذاته، إذ يعدُّ التدريب العميق مفيدًا في حالة المهام الدولية الطويلة والمعقدة.[25] بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة إلى الأساليب التي تعزِّز الجوانب فوق المعرفية للذكاء الثقافي؛ نظرًا لأنَّ مهام العمل الدولية غالبًا ما تكون قصيرة

بطبيعتها.[26] إنَّ امتلاك مهارات فوق معرفية أمر بالغ الأهمية في الوقت الحالي لأنَّ أعمال ومهام المـديرين في الشركات العالمية غالبًا ما تكون متكررة وقصـيرة. هـذا يعـني أنَّ المحاضـرات المختصـرة أو غيرهـا من أسـاليب التدريب السطحي -التي توفر المعلومات الأساسـية فقـط- قـد تسـاعد على تطـوير الجـانب المعـرفي ولكنَّهـا لا تساعد على تطوير الجانب فوق المعـرفي، وسـيكون من الأفضـل في مثـل هـذه الحـالات اسـتخدام التـدريبات العميقة التي تتيح للمشاركين الانخراط بفعالية أكبر في البيئة الثقافية المُستهدفة.

6.6.2 متى ينبغي تقديم التدريب الثقافي؟

من الجوانب الأخرى المهمة المرتبطة بالتدريب الثقافي هو توقيت التدريب. تقدِّم بعض الشركات متعـددة الجنسيات التـدريب الثقـافي قبـل المغـادرة، ويـوفر هـذا التـدريب للأفـراد فُـرص التعلم قبـل مغـادرتهم للدولة الأخرى.[27] يمكن أن يكون هذا التدريب على هيئة برامج تدريبية تستغرق من أسبوع إلى 12 أسبوعًا، في حين أنَّ البرامج التي تستمر لمدة يومين إلى ثلاثة أيام شائعة جدًّا. يصبح لدى الموظف بصدد الاغتراب بعد هذا التـدريب فهم جيِّد للأشياء المتوقَّعة وللثقافة المحلية وكيفية التعامل مـع أي صـدمات ثقافيـة قـد يواجههـا عنـد وصـوله للدولة الأخرى. يساعد هذا النوع من التدريب على جعل الأفراد الذين على وشك الذهاب إلى دولة أخرى أقل قلقًا بشأن المجهول.

غالبًا ما ترغب الشركات متعددة الجنسيات أيضًا في أن يحصل الموظف المغترب على تدريب ثقـافي بعـد الوصول، ويحدث هذا التدريب بعد وصول المغترب إلى الدولة الأجنبية واصطدامه ومواجهتـه للمعـالم الثقافيـة الجديدة على أرض الواقع. يستطيع المغترب بعـد حصـوله على التـدريب وتـزوُّده بالمعرفـة اللازمـة عن الثقافيـة المحلية التعامل مع قضايا العمل دون أن يقلق بشأن قضايا الحياة اليومية في البيئة الثقافية الجديدة.

تشير الدراسات الحديثة إلى الفائدة الناتجة عن التدريب الثقافي. على سبيل المثال، أظهرت دراسـة حديثـة شملت 114 مغتربًا أنَّ كل من التدريب قبل المغادرة والتدريب بعد الوصول قد أثَّـر إيجابيًـا على جـوانب عديـدة مرتبطة بنجاحهم.[28] على وجه التحديد، أظهرت نتائج دراسة أُجريت في فيتنام أنَّ كل من التدريب قبل المغـادرة والتدريب بعد الوصول قد أثَّر إيجابيًا على قدرة المغتربين على التكيُّف مع عملهم ومع البيئة العامة، كما أنَّه كـان فعَّالًا أيضًا في تعزيز قدرة المغتربين على التفاعل بطريقة أفضل مع السكان المحليين. كما درس البـاحثون تـأثير التدريب اللغوي، وليس من المستغرب أن يجدوا أنَّ المغتربين الذين تلقوا تدريبات متعلِّقة باللغة المحلية كـانوا قادرين على التكيُّف والتفاعل مع البيئة المحلية أكثر من غيرهم.

تبيِّن الدراسة السابقة أهمية كلًا من التدريب قبل المغادرة والتدريب بعد الوصـول في النجـاح في التعامـل مع الثقافات المتنوعة. على الرغم من أنَّ الدراسة تُظهر أفضلية توفير الشركات متعددة الجنسيات لأكثر من نـوع من التدريب، فإنَّ النتائج تُظهر أيضًا أنَّ للتدريب بعد الوصول التأثير الأكـبر على التكيُّـف مـع الثقافـات الأخـرى. وعلى الرغم من أنَّ الشركات تميل إلى الإحجام عن التدريب بعد الوصول لأنَّه أكثر تكلفة، إلَّا أنَّ الدراسة تشير إلى أنَّ استثمار الأموال في توفير التدريب قد يستحق العناء؛ إذا سـاهم ذلـك في تمكين المـوظفين المغـتربين من النجاح في مهامهم.

تقترح الدراسات حول التجارب الناجحة في هذا الصدد بأنَّ الوقت الأمثل لبرامج التدريب قبل المغادرة ينبغي أن يكون قبل حوالي ثلاثة إلى خمسة أسابيع من بدء المهمة الدولية، إذ أنَّ التدريب الذي يُقدَّم قبل وقت طويل قد لا يكون فعَّالًا للغاية، لأنَّ المغترب قد لا يستفيد من كل المعلومات التي تساعده على الاستعداد، وقد ينسى ما تعلَّمه في التدريب إذا حصل عليه قبل وقت طويل جدًا من بدء المهمة. تقترح الدراسات أيضًا بأنَّه من الأفضل تقديم التدريب بعد الوصول بعد حوالي 8 إلى 12 أسبوعًا من وصول الموظف المغترب إلى الدولة الأخرى، إذ يتيح ذلك له تجربة التفاعل مع الثقافة الأخرى والاستعداد على نحو أفضل لكي يحقِّق الاستفادة القصوى من التدريب.

6.6.3 تعديل السلوك حتى يتلاءم مع الثقافة الجديدة

إحدى القضايا التي يتوجَّب على المديرين التعامل معها هي أنَّ التدريب ينبغي ألَّا يقتصر فقط على تحديد الاختلافات الثقافية وتدريسها،[29] إذ يتفق الخبراء على أنَّ التركيز على الاختلافات يعدُّ مشكلة في أساليب التدريب الثقافي الحالية؛ فعلى الرغم من أنَّ تحديد الاختلافات الثقافية وإدراكها أمر مفيد وضروري، إلَّا أنَّ المدربين في كثير من الأحيان لا يقدِّمون إرشادات بشأن الطرق المناسبة التي تساعد المشاركين على التكيُّف مع هذه الاختلافات الثقافية وآلية التعامل معها، لذلك ينبغي على الشركات متعددة الجنسيات أن تتخذ الخطوات اللازمة لتعليم الموظفين المغتربين كيف يعدِّلون سلوكياتهم حتى يتمكَّنوا من التصرُّف والتفاعل بطرق تناسب الثقافة الجديدة. يقترح الخبراء أيضًا ألَّا يكون هذا التدريب جامدًا أو مقتصرًا على المعلومات المتوفرة على صفحات الويب أو غيرها؛ بل ينبغي أن يتكامل التدريب مع العمل الفعلي الذي يؤدِّيه الموظف.

اختبار مدى الفهم

1. متى ينبغي إجراء التدريب على التعامل مع الاختلافات الثقافية والإقليمية؟
2. كيف ينبغي تدريب الموظفين المغتربين حتى يتمكَّنوا من أداء المهام المرتبطة بعدة ثقافات بنجاح؟

6.7 استراتيجيات التوسع على مستوى العالم

ما هي الاستراتيجيات الرئيسية التي يمكن للشركات استخدامها لكي تصبح عالمية؟

عرفت في الأقسام السابقة من هذا الفصل ضرورة أن يدرك أي طالب جاد يدرس الإدارة الدولية الاختلافات الثقافية بين الدول وبعض الطرق الممكنة للتعامل مع هذه الاختلافات. ينبغي على أي شركة تجارية في وقتنا الحالي أن تفهم بيئة الأعمال العالمية وأن تدرك كيف يمكنها أن تكون جزءًا فاعلًا في هذه البيئة. سنلقي في القسمين الأخيرين من هذا الفصل نظرة على الاستراتيجيات الرئيسية الثلاثة المتاحة للشركات للتوسُّع على مستوى العالم، وسنعرف كيف يمكن للشركات استخدام هذه الاستراتيجيات من أجل دخول الأسواق العالمية.

يمكن للشركات اختيار إحدى الاستراتيجيات الرئيسية الثلاثة وهي:

1. **الاستراتيجية العالمية**: استراتيجية تُدار بواسطتها جميع العمليات والأنشطة بطريقة متشابه في جميع أنحاء العالم.
2. **الاستراتيجية الإقليمية**: استراتيجية تعدِّل الشركة باستخدامها أنشطتها وعملياتها لكي تلائم المتطلَّبات الإقليمية.
3. **الاستراتيجية المحلية**: استراتيجية تعدِّل الشركة باستخدامها عملياتها لكي تناسب دول معينة.

6.7.1 الاستراتيجية العالمية

تقوم الاستراتيجية العالمية على الافتراض القائل بأنَّ العالم مترابط للغاية وأنَّ أنماط الاستهلاك والإنتاج متجانسة إلى حد ما في جميع أنحاء العالم.[30] تقوم الشركات ببساطة في مثل هذه الحالات بتوسيع نطاق استراتيجيتها من النطاق المحلي إلى النطاق العالمي. تساعد الاستراتيجيات العالمية على خفض التكاليف، إذ أنَّ استخدام منتجات وعمليات موحَّدة في كل الأسواق يتيح للشركة إمكانية تحقيق وفورات الحجم (خفض تكلفة الوحدة المنتجة من خلال زيادة كمية الإنتاج). ستبحث الشركة العالمية عن فرص في مختلف أنحاء العالم وتوسّع نطاق أعمالها لتشمل تلك المناطق التي توجد فيها الفرص، كما أنَّها ستوزِّع أنشطتها على نطاق العالم بالطريقة التي تمكِّنها من تحقيق أعلى قيمة وأعظم فائدة لها.



الشكل 50: سيارة تويوتا بريوس الكهربائية الهجينة - مصدر الصورة: حساب Mariordo59/ فليكر مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

لقد اتخذت العديد من شركات تصنيع السيارات قرارًا استراتيجيًا بتوفير السيارات الكهربائية والهجينة في الأسواق العالمية. تظهر في الصورة السابقة سيارة تويوتا بريوس الكهربائية الهجينة. إنَّ شركة تويوتا تنتهج استراتيجية إقليمية في عملياتها العالمية.

من الأمثلة الجيدة على الاستراتيجية العالمية هي الاستراتيجية التي تنتهجها شركة فورد للمحركات.[31] لقد قررت شركة فورد أن تكون السيارات الكهربائية هي سيارات المستقبل، لذلك تتَّبع الشركة استراتيجية عالمية لتحقيق ذلك، إذ تستخدم منصة عالمية في العديد من النماذج والطرازات. على سبيل المثال، تستخدم شركة فورد في الوقت الحالي "منصة C" لتصنيع مجموعة متنوعة من السيارات مثل فورد فوكس وفورد سي-ماكس، كما يمكن استخدام هذه المنصة في تصنيع السيارات الكهربائية الهجينة والسيارات الكهربائية بالكامل.

لماذا تنتهج بعض الشركات استراتيجيات عالمية؟ تُعد طبيعة مجال عمل هذه الشركات أحد الأسباب الرئيسية لذلك المنهج. على سبيل المثال، الاستراتيجيات العالمية مناسبة لمجال صناعة السيارات؛ لأنَّ المنتجات التي يتم بيعها وطريقة استخدامها متشابهة في جميع أنحاء العالم، لذلك إذا كانت هناك إمكانية لتلبية احتياجات الزبائن في الأسواق العالمية، فإنَّ الاستراتيجية العالمية تكون مناسبة. بالإضافة إلى ذلك، تتيح الاستراتيجيات العالمية خفض التكاليف كما ذكرنا سابقًا، وتتيح للشركات أيضًا ميّزة جعل عملياتها متشابهة في جميع أنحاء العالم؛ نظرًا لأنَّ الأنشطة لا تُعدَّل وفق الاحتياجات المحلية.

تشير الدراسات الحالية إلى قلة عدد الشركات التي تُصنّف في قائمة الشركات العالمية الحقيقية، وقد كشفت دراسة حديثة للشركات المُدرَجة ضمن قائمة فورتشن جلوبال 500 أنَّ تسع شركات منها فقط تخطّت حدودها إلى العالمية بالفعل بناءً على قياس كيفية توزيع مبيعاتها في عدد من الدول على مستوى العالم. هذه الشركات هي: كانون، وكوكا كولا، وفليكسترونيكس، وIBM، وإنتل، و LVMH، ونوكيا، و فيليبس، وسوني.

6.7.2 الاستراتيجية الإقليمية

الاستراتيجية الإقليمية هي استراتيجية تقرِّر من خلالها الشركة أنَّه من الملائم تنظيم أنشطتها الوظيفية - مثل: التسويق، والتمويل، وغير ذلك- في المناطق الجغرافية التي تكثُر فيها المبيعات. تعدُّ شركة تويوتا مثالًا حيًّا على شركة نجحت في تطبيق الاستراتيجية الإقليمية، إذ قررت تويوتا أنَّه من المفيد تخصيص عملياتها ومركزة أعمالها حسب المناطق؛ لأنَّها رأت أنَّ المناطق مثل أوروبا وأمريكا الشمالية كبيرة بما فيه الكفاية لتشكِّل أسواقًا مختلفة. تمتلك الشركة العديد من المكاتب الإقليمية التي تعمل على نحو مستقل ومنفصل عن مقرها الرئيسي في اليابان.

تعدُّ الإستراتيجية الإقليمية مناسبة إذا وجدت الشركات أنَّ فوائد توزيع أنشطتها وتخصيصها تفوق بكثير فوائد التعاون والتنسيق. على سبيل المثال، إنَّ وجود وحدات وفروع مستقلة على أساس المناطق أمر منطقي بالنسبة لشركة تويوتا؛ لأنَّ لكل منطقة احتياجات محددة يمكن تلبيتها على نحو أفضل باستخدام استراتيجية إقليمية بدلًا من استراتيجية عالمية. على سبيل المثال، إذا أخذنا في الحسبان أنَّ سعر البنزين في أوروبا أعلى بكثير منه في الولايات المتحدة، فإنَّ استخدام استراتيجية إقليمية لتصميم وتصنيع سيارات ذات كفاءة في استهلاك الوقود وتصديرها إلى أوروبا أكثر منطقية من تصميم نوع واحد من السيارات مناسب للجميع في السوق العالمية.

6.7.3 الاستراتيجية المحلية

الاسـتراتيجية المحليـة هي اسـتراتيجية تعـدِّل الشـركة من خلالهـا منتجاتهـا لكي تلبِّي احتياجـات السـوق المحلية. على سبيل المثال، يرى الخبراء أنَّ هنالك اختلافات ثقافية ووطنية مهمة تشير إلى أهمية وجود مستوى معين من التخصيص، على الرغم من التصوُّر السائد بأنَّ الزبائن يرغبـون في الحصـول على منتجـات عالميـة. إنَّ هذا الأمر بالغ الأهمية لبعض المجالات الوظيفية مثل التسـويق، إذ أنَّ عـادات الشـراء والاسـتخدام تختلـف من ثقافة لأخرى، كما أنَّ الأشخاص يستجيبون بطرق مختلفة للحملات الترويجية وغيرها من الرسـائل الإعلانيـة. في مثل هذه الحالات، قد تكون هناك حاجة لوجود استراتيجية محلية محدّدة لكل منطقة.

من الأمثلة على الاستراتيجيات المحليـة عـروض منتجـات ماكدونالـدز في الهنـد.[32] إنَّ هـذه الشـركة الـتي تشتهر بتقـديم شـطائر الهـامبرغر لا تقـدِّم أي منتجـات مكوَّنـة من اللحم البقـري أو لحم الخـنزير في الهنـد نظـرًا لتفضيل سكانها للأطعمة النباتية، إلى جانب تقديسهم للأبقار؛ بـل تقـدِّم مطـاعم شـركة ماكدونالـدز لزبائنهـا في الهنـد أصـنافًا أخـرى تجنُّبًـا للتسـبُّب في اسـتيائهم، ومن هـذه الأصـناف: شـطائر مكوَّنـة من البطاطـا والبـازلاء (McAloo Tikki)، أو شطائر مكوَّنة من الفاصوليا والبـازلاء الخضـراء والبصـل والجـزر (McVeggie)، أو شـطائر مكوَّنة من جبن بانير الهندي (McSpicy Paneer). إنَّ اللحوم الوحيدة التي تبيعها مطاعم شـركة ماكدونالـدز في الهند هي الدجاج والسمك. بالإضافة إلى ذلك، يتم إجراء تعديلات على المنتجـات لكي تناسـب الأذواق المحليـة التي تميل إلى تفضيل الأطعمة الغنية بالتوابل.

على الرغم من مزايا الاستراتيجية المحلية، إلَّا أنَّها لا تخلو من العيوب، إذ تعدُّ هذه الاستراتيجية أكـثر تكلفـة؛ لأنها تتطلَّب من الشركات تخصيص الموارد والأقسام بشكل منفصل في مختلف أنحاء العالم، كما قد يكون من الصعب على الشركات تقليل التكاليف أو الحصول على تقارير دقيقة من الشركات الفرعية؛ بسـبب الاختلافـات في الأنشطة والعمليات المحلية. مع ذلك، قد تستوجب طبيعة بعض الأسواق استخدام وتوظيـف الاسـتراتيجية المحلية في عملها.

القيادة الإدارية

الانتقال من المستوى الإقليمي إلى العالمي

شركة Crop Science هي أحد فروع شركة باير العالمية الألمانية الرائدة، وهدفها الرئيسي هو "أن تكون قادرة على إنتاج ما يكفي من المواد الغذائية والأعلاف والألياف والمـواد الخـام المتجـددة لسـكان العـالم المتنـامي على الأراضي المحدودة المتاحة".[33] لقد ساهمت الشركة في العديد من الابتكارات الحديثـة في مجـال الزراعـة، مثـل تطوير تطبيقات للمزارعين من أجل مساعدتهم على فهم كل ما يتعلَّق بالمحاصيل والمناخ ومـا إلى ذلـك، وتطـوير القدرة على استخدام الطائرات بدون طيار لتقييم جودة المحاصيل.

من أقسام شركة Crop Science قسم الشؤون العامة والحكوميـة العالميـة (GPGA) المسـؤول عن مراقبـة سياسات الحكومة المحلية والامتثال لها. كان لـدى شـركة Crop Science في عـام 2012 عـددٌ كبـير من أقسـام

GPGA الإقليمية،[34] ويعمل كل قسم منها على نحو مستقل، ممَّا يقلِّل من التعاون والتنسيق فيما بينها. أدَّى استخدام الشركة لهذه الاستراتيجية الإقليمية إلى بطء وصول المعلومات المهمة المتعلِّقة بأولويات السياسة العامة من مختلف الأقاليم إلى المقر الرئيسي، لذلك لم تتمكَّن شركة Crop Science من مواجهة تحديات السياسة العامة بسرعة في مختلف أنحاء العالم.

عيَّنت شركة Crop Science في عام 2013 ليزا كون (Lisa Coen) من أجل تطبيق استراتيجية أكثر عالمية في قسم GPGA، وقد كانت مهمتها الأساسية هي جعل قسم GPGA منظمة عالمية بالفعل. من أجل تنفيذ هذه المهمة؛ سافرت ليزا أولًا حول العالم حتى تلتقي بقادة وحدات العمل وأعضاء فريق الشؤون العامة في مختلف أفرع الشركة، وكانت تهدف من هذه الخطوة إلى تكوين علاقات مع أصحاب المصالح الرئيسيين في أفرع الشركة حول العالم وتضمن عدم تغيير آرائهم بشأن خطة النمو والتوسُّع المستقبلية للشركة. اكتشفت ليزا خلال هذه اللقاءات أنَّ أقسام GPGA المحلية والإقليمية المختلفة لديها معرفة وخبرات عميقة من شأنها أن تساعد شركة Crop Science بدرجة كبيرة على التعامل مع قضايا السياسة العامة وإدارتها في جميع أنحاء العالم، كما أتاحت هذه اللقاءات لها التوصُّل إلى أفضل استراتيجية لتحويل الوحدات الإقليمية المختلفة إلى وحدة عالمية واحدة.

لقد كان على ليزا تحويل الشركة من منظمة تقليدية تقوم على الأقاليم والتسلسل الهرمي إلى منظمة مكوَّنة من شبكة من الوحدات القائمة على العولمة وزيادة التعاون فيما بينها، وقد حاولت ليزا إثبات الحاجة إلى مثل هذا النظام عن طريق دعوة أصحاب المصلحة الرئيسيين لحضور اجتماع عالمي للعمل معًا على قضايا السياسة العامة، واستطاعت أن تبيِّن للمجموعة أهمية إنشاء تلك الشبكة العالمية. بيَّنت ليزا من خلال تدريبات بناء فِرق العمل كيف كان على المجموعة بأكملها التنقُّل للقاء أصحاب المصلحة الرئيسيين في كل إقليم، وقد أتاح هذا التفاعل للمجموعة تطبيق نموذج الشبكة الذي يعزِّز بناء هيكل عالمي متين للمؤسسة.

أسئلة للمناقشة:

1. لماذا قررت شركة Crop Science أن تغيِّر تنظيمها الإقليمي الأساسي وأن تصبح منظمة عالمية مكوَّنة من شبكة من الوحدات؟ ما هي إيجابيات وسلبيات ذلك؟
2. كيف استطاعت ليزا حشد الدعم اللازم للتغيير؟ هل ترى أنَّ الأسلوب الذي استخدمته كان مناسبًا؟
3. ما هي التحديات التي تتوقَّع أن تواجه ليزا مع استمرارها في جهودها الرامية إلى إنشاء منظمة عالمية مكوَّنة من شبكة من الوحدات؟

6.7.4 الملخص

تختار الشركات الاستراتيجية التي ستنتهجها للتوسُّع على مستوى العالم استنادًا إلى قدراتها ومهاراتها، إلى جانب هيكلية وطبيعة المجال الذي تعمل فيه، إذ تختار الشركات الاستراتيجية الإقليمية إذا شعرت أنَّ هناك اختلافات جوهرية بين المناطق التي ستعمل بها. في المقابل، تختار الشركات الاستراتيجية العالمية إذا شعرت أنَّ لديها منتجات عالمية يمكنها أن تلبِّي احتياجات المستهلكين العالمية.

تجدر الإشارة إلى أنَّ الشركات نادرًا ما تطبِّق نوعًا واحدًا من الاستراتيجيات على جميع عملياتها؛ بل تتبنَّى العديد من الشركات استراتيجيات هجينة، إذ قد تستخدم الأسلوب العالمي في بعض المجالات الوظيفية، في حين قد تستخدم الأسلوب الإقليمي أو المحلي مع أنشطة أخرى.

اختبار مدى الفهم
1. لماذا تستخدم الشركات استراتيجيات مختلفة لإجراء عملياتها العالمية؟

6.8 أهمية الأسواق العالمية

لماذا قد يكون من الضروري لشركة ما أن تصبح شركة عالمية؟ وكيف يمكنها تحقيق هذا الهدف؟

سنستعرض في هذا القسم بعض الأساليب التي يمكن للشركات أن تستخدمها حتى تتوسَّع على مستوى العالم وكيفية تطبيق هذه الأساليب. إنَّ هناك إيجابيات وسلبيات لكل أسلوب من أساليب دخول الأسواق العالمية كما ذكرنا في هذا الفصل، ويقع على عاتق فريق الإدارة الدولية تحديد الأسلوب الأنسب للشركة وللدول التي يعملون فيها.

6.8.1 الأسباب التي تدفع الشركات لدخول الأسواق العالمية

لنلقي نظرة على أسباب رغبة الشركات في التوسُّع على مستوى العالم قبل أن نتحدَّث عن الأساليب التي يمكن للشركات استخدامها لدخول الأسواق العالمية. إنَّ العمل في البيئات متعددة الثقافات محفوف بالمخاطر، ولكنَّه يحمل احتمالية تحقيق نجاح كبير، لذلك يجب علينا أن نفهم الأسباب القوية التي تدفع الشركات إلى تلك الخطوة الجريئة.

ا. تسهيل التجارة

قد لا يكون الاعتماد على الأسواق المحلية كافيًا، إذ ترغب الشركات بجميع أحجامها وأنواعها في الاستفادة من الأسواق العالمية حتى تتوسَّع وتحقِّق ميزة تنافسية مستدامة، وذلك نظرًا لوجود العديد من العوامل التي تساهم في تعزيز العولمة. على الرغم من تباطؤ التجارة إلى حدٍ ما في وقتنا الحالي، إلَّا أنَّه من المتوقع أن تتضاعف التجارة الإلكترونية بين الشركات والمستهلكين (B2C Ecommerce) لتصل إلى 2.2 تريليون دولار خلال الفترة بين عامي 2018 و2021 بسبب التطوُّرات في قطاع تكنولوجيا المعلومات واستخدام الإنترنت.

ب. فرص النمو والتوسع

أحد العوامل المهمة الأخرى التي تشجِّع الشركات على دخول الأسواق العالمية هو أنَّ الأسواق الناشئة، مثل الصين والهند والبرازيل وماليزيا ستستمر في النمو وتقديم فرص هائلة للشركات. تشير دراسة أجرتها مجموعة

بوسطن الاستشارية إلى أنَّ الأسواق الناشئة شـهدت نمـوًا في النـاتج المحلي الإجمـالي فـاق نمـو الاقتصـادات الأكثر تطوُّرًا بنسبة 2.2%.[35] بالإضافة إلى ذلك، تنبَّأت هذه الدراسة بأنَّ النمو الاقتصادي في الأسـواق الناشـئة بلغت نسبته 68% من النمو في جميع أنحاء العالم في عـام 2013 على الـرغم من التبـاطؤ الاقتصـادي، ويتوقَّـع الخبراء أيضًا أن يستمر ارتفاع الإيرادات في الأسواق الناشئة.

6.8.2 طرق دخول الشركات إلى الأسواق العالمية

I. أولًا: التصدير

نظرًا إلى أنَّه من المهم للشركات أن تصبح عالميـة، فـإنَّ هنـاك العديـد من الوسـائل الـتي يمكن للشـركات استخدامها لتحقيق ذلك. إنَّ أبسط الأساليب وأكثرها فعالية من حيث التكلفـة هـو التصـدير، إذ ترسـل الشـركة منتجاتها إلى الأسواق العالميـة وتلبِّي طلبـات هـذه الأسـواق تمامًـا مثلمـا تلبِّي الطلبـات المحليـة. من الأمثلـة البسيطة على التصدير المثال الذي ذكرناه سابقًا وهو دميتري دفورنيكوف الذي كان يـبيع المجـوهرات وسـاعات الطاولة المصنوعة من الأحجار الروسية شبه الكريمة للزبائن العـالميين على موقـع eBay الخـاص بروسـيا. يمكن أيضًا أن تنخرط الشركات بدرجة أكبر في عملية التصدير وأن يكـون لهـا مكـاتب مخصَّصـة لشـؤون التصـدير في دول أخرى. في الواقـع، قـد تجـد بعض الشـركات أنَّ التصـدير مهم للغايـة لدرجـة أنَّهـا قـد تنشـئ قسـم خـاص بعمليات التصدير.

من الممكن أن يحقِّق التصدير العديد من الفوائد نظرًا لأنَّه من أسـهل الطـرق لـدخول الأسـواق العالمية،[36] إذ تشير الدراسات الحالية إلى أنَّ الشركات المصدِّرة غالبًا ما تكون أكثر إدرارًا للربح بنسبة 17% من الشركات غير المصـدِّرة. بالإضـافة إلى ذلـك، يمكِّن التصـدير الشـركات من الحفـاظ على أسـواقها من خلال تشـجيعها على المنافسة في أسواق أخرى. يمكن للشركات أيضًا أن تكتسب مهارات إدارة البيئات متعـددة الثقافـات من خلال استكشاف الأسواق العالمية، ويساهم ذلك في زيادة قيمة هذه الشركات. لنأخذ مثال شـركة DeFeet الأمريكيـة العالمية التي تصنِّع جوارب خاصة لراكبي الدراجات.[37]

لقد تمكَّنت هذه الشـركة من الاسـتمرار والتوسُّـع نتيجـة لانخراطهـا في الأسـواق العالميـة، على الـرغم من تعرُّضها للعديد من الكوارث (مثل احتراقهـا في عـام 2006)، وقـد وظَّفت الشـركة مـديرًا مختصًّـا في التسـويق الدولي من أجل استشارته بشأن كيفية تطوير استراتيجية سوق خاصَّـة بأوروبـا. لقـد اسـتطاعت شـركة DeFeet تصنيع أفضل الجوارب المخصَّصة لركوب الدراجات بسبب عمليات البحث والتطوير الفعَّالة، وقد أصبح للشـركة مـوزعين في أكـثر من 35 دولـة بسـبب عمليـة التصـدير، على الـرغم من أنَّ عمليـة الإنتـاج مـا زالت تتم في الولايات المتحدة.

على الرغم من فوائد التصدير العديدة، إلَّا أنَّ الشركات غالبًـا مـا تُحجم عنـه، ومـردّ هـذا الـتردد والخـوف من الإقدام عليـه إلى بعض الافتراضـات والتخوّفـات المتعلِّقـة بكيفيـة إنجـاز الأعمـال وآليتهـا. على سـبيل المثـال، يفترض الكثير من المديرين أنَّ التصـدير ينطـوي على الكثـير من المخـاطر، لكن يـرى البعض أنَّ الـبيع للأسـواق

المحلية فقط محفوف بالمخاطر أيضًا. ترى بعض الشركات أنَّ عملية التصدير مرهقة للغاية وأنَّ الحصول على أموال مقابل الصادرات أمر معقَّد للغاية ولا يستحق بذل الوقت. على الرغم من ذلك، يرى الخبراء أنَّ عملية التصدير ليست بتلك الدرجة من التعقيد وأنَّه يمكن إجراؤها بسهولة من خلال القنوات الصحيحة.

بالإضافة إلى ذلك، ترى بعض الشركات أنَّ حجمها صغير ولا يسمح لها بالتصدير، ولكن بيَّنت الدراسات أنَّ حوالي 30% من جميع المُصدِّرين الأمريكيين كان لديهم 19 موظفًا أو أقل في عام 2005.[38] ويشير هذا إلى أنَّ التصدير استراتيجية قابلة للتطبيق حتى لو كانت الشركة صغيرة. يبيِّن الجدول بعض الأوهام والافتراضات التي تدفع الشركات إلى الإحجام عن التصدير، بالإضافة إلى الحجج التي تدحضها.

الجدول 16: أوهام عن عملية التصدير والحجج التي تدحضها

الأوهام	الحقائق
عملية التصدير محفوفة بالمخاطر	إنَّ عملية البيع محليًا صعبة، شأنها شأن عملية التصدير إلى بعض الأسواق. فضلًا عن ذلك، ليست كل الأسواق محفوفة بالمخاطر.
عملية الحصول على أموال مقابل الصادرات صعبة	لقد أصبح البيع والشراء على الصعيد العالمي في وقتنا الحالي أمرًا معتادًا روتينيًّا، وهناك العديد من الطرق التي تضمن عمليات الدفع الموثوقة.
عملية التصدير معقَّدة للغاية	تتطلَّب عملية التصدير القليل من المعاملات الورقية، وقد أصبح من السهل جدًا في وقتنا الحالي البحث عن مشترين باستخدام الإنترنت، كما أنَّ هناك العديد من الوسطاء الذين يقدِّمون المساعدة فيما يتعلَّق بالصادرات.
لا أستطيع النجاح لأنَّني لا أتحدَّث لغة أخرى	هناك العديد من المؤسسات التي تقدِّم خدمات الترجمة وغيرها، كما أصبح من السهل إنشاء مواقع إلكترونية عالمية في الوقت الحالي.
لن يحقِّق المنتج الذي أقدِّمه نجاحًا في الأسواق الأخرى	إذا حقَّق منتجك نجاحًا في دولتك، فمن المحتمل أن ينجح في الدول الأخرى. هناك العديد من الخدمات المتاحة التي تساعد على اختبار السوق ودراسته.

مقتبس من دليل التصدير الذي وضعته وزارة التجارة الأمريكية، الإصدار الحادي عشر، 2015.

الرابط: **https://www.export.gov/article?id=Why-Companies-should-export**

معالجة سلبيات التصدير من خلال الترخيص ومنح حقوق الامتياز

على الرغم من أنَّ التصدير طريقة سهلة لدخول الأسواق العالمية، إلَّا أنَّ له بعض السلبيات. لا يمنح التصدير الشركات سيطرة كبيرة على كيفية طرح منتجاتها في الأسواق العالمية. على سبيل المثال، إذا قررت الشركة الاستعانة بوسيط دولي لبيع منتجاتها إلى الخارج، فسوف تكون خاضعة لذلك الوسيط والشروط التي يمليها. بالإضافة إلى ذلك، تتطلَّب عملية التصدير أحيانًا أن يسافر المديرون إلى دول أخرى وأن يقوموا بمهام قد تشغلهم عن الأنشطة المحلية. غالبًا ما تلجأ الشركات إلى الترخيص نتيجة وجود هذه السلبيات.

الترخيص هو اتفاقية تعاقدية تمنح الشركة بموجبها الحق لشركة أخرى في استخدام علامة تجارية أو معرفة فنية أو تقنية ذات حقوق ملكية مقابل الحصول على رسوم. على غرار التصدير، يعدُّ الترخيص طريقة سهلة لدخول الشركات إلى الأسواق العالمية بسرعة ودون الحاجة إلى إنفاق الكثير من الأموال. غالبًا ما يمتلك المرخِّص بعض الأصول التي يمكنه تقديمها إلى المرخَّص له مقابل رسوم. قد يكون هذا الأصل براءة اختراع قيِّمة أو علامة تجارية أو خبرة تقنية أو اسم شركة يقدِّمها المرخِّص للمرخَّص له مقابل الحصول على مدفوعات أو حصص ماديّة.

بيَّنت دراسة حديثة تتعلَّق بدخول الشركات الأوروبية إلى السوق الفيتنامية أنَّ هذه الشركات استخدمت طريقة الترخيص.[39] لنأخذ مثال شركة Haymarket Media، التي تعدُّ من كبرى شركات النشر في المملكة المتحدة، إذ تعقد هذه الشركة اتفاقيات ترخيص بسيطة مع الشركات المحلية التابعة لها لتوفير وتقديم محتوى عام لجميع الجهات المرخَّص لها في جميع أنحاء العالم. ويكون هذا المحتوى متشابه في جميع إصدارات مجلاتها، ولكن تتيح اتفاقيات الترخيص للشركات التابعة إضافة محتوى محلي، وقد استطاعت شركة Haymarket Media بهذه الطريقة زيادة مبيعات المحتوى الموجود عن طريق بيعه في أسواق عالمية جديدة.

يعدُّ الامتياز الدولي أعلى درجة من الترخيص، إذ تقوم الشركة بترخيص نموذج العمل بالكامل بدلًا من ترخيص جوانب محدّدة منه. يشتمل نموذج العمل عادةً على العلامات التجارية والهياكل التنظيمية والتقنيات والمعرفة الفنية والتدريب. على غرار الترخيص، يدفع متلقِّي الامتياز رسومًا مقابل العلامة التجارية التي يمتلكها مانح الامتياز، وعادةً ما يدفع متلقِّي الامتياز مقابل الحصول على حق استخدام نموذج العمل الخاص بمانح الامتياز.

اعتمدت العديد من شركات الوجبات السريعة على اتفاقيات الامتياز لدخول السوق الهندية.[40] نظرًا للنمو الاقتصادي الذي شهدته الهند، فقد توسّع دخل الأفراد فيها بشكل كبير. بالإضافة إلى ذلك، نظرًا لأنَّ الكثير من الأزواج يكونون مشغولين بالعمل في أيامنا الحالية، فقد أصبحوا يعتمدون بشكل أكبر على الوجبات السريعة. لقد أبرمت عدة شركات مثل ماكدونالدز وKFC ودومينوز بيتزا وبيتزا هت اتفاقيات امتياز مع شركات محلية لبيع منتجاتها، وقد أثبتت هذه الخطوة نجاحها الكبير لأنَّ مانحي الامتياز قد استطاعوا توسيع أسواقهم، بينما حقَّق الحاصلون على حقوق الامتياز أرباحًا كبيرة في الأسواق الهندية المحلية.

إنَّ للترخيص والامتياز إيجابيات وسلبيات، شأنها شأن الأساليب الأخرى لدخول الأسواق العالمية. من الإيجابيات أنَّ كلًا من الترخيص والامتياز يقدِّمان للشركة المحلية الممنوحة علامة تجارية معروفة أو معرفة تقنية معينة أثبتت جدارتها ومنافستها في الأسواق العالمية، وبذلك لا يحتاج الحاصلون على حقوق الامتياز إلى بناء سمعتهم التجارية من الصفر؛ بل يمكنهم الاعتماد على العلامة والسمعة العالمية للشركة الأم. بالإضافة إلى ذلك، غالبًا ما يمثِّل الترخيص أو الامتياز طريقة سريعة لكي يزيد مانحو الامتياز من إيراداتهم من خلال نموذج العمل أو المُنتج ذاته، ولكن في سوق مختلفة. على الرغم من أنَّ الترخيص والامتياز طريقتان فعَّالتان من حيث التكلفة لدخول الأسواق العالمية، فإنَّ الشركات التي تمنح الترخيص أو الامتياز لا تزال تحتفظ بالسيطرة على منتجاتها،

إذ يمكنها إنهاء الاتفاقية إذا لم تسر الأمور كما هو مخطط لها. إنَّ من المزايا الإضافية التي يحصـل عليهـا متلقِّي الامتياز دعم الشركة المانحة ومساعدة شركته على النجاح.

سلبيات الترخيص والامتياز

لكل من الترخيص والامتياز سلبيات يمكن أن تؤثِّر على طرفي الاتفـاق. على سـبيل المثـال، أفـادت دراسـة حول رواد أعمال هنود أبرموا اتفاقيات امتياز مع شـركات الوجبـات السـريعة في الولايـات المتحـدة، أفـادت أنَّ مانحي الامتيـاز كـانوا يتمتَّعـون بسـيطرة كبـيرة.[41] بالإضـافة إلى ذلـك، يمكن أن تنطـوي اتفاقيـة الامتيـاز على مجازفات وتتطلَّب رؤوس أموال ضخمة من الشركات المحلية. أمَّا بالنسبة للمرخَّصـين أو مـانحي الامتيـاز، فـإنَّ أسوأ ما قد يواجههم هو أن تصبح الشركة الحاصلة على الترخيص أو الامتياز منافس جديد لهم.

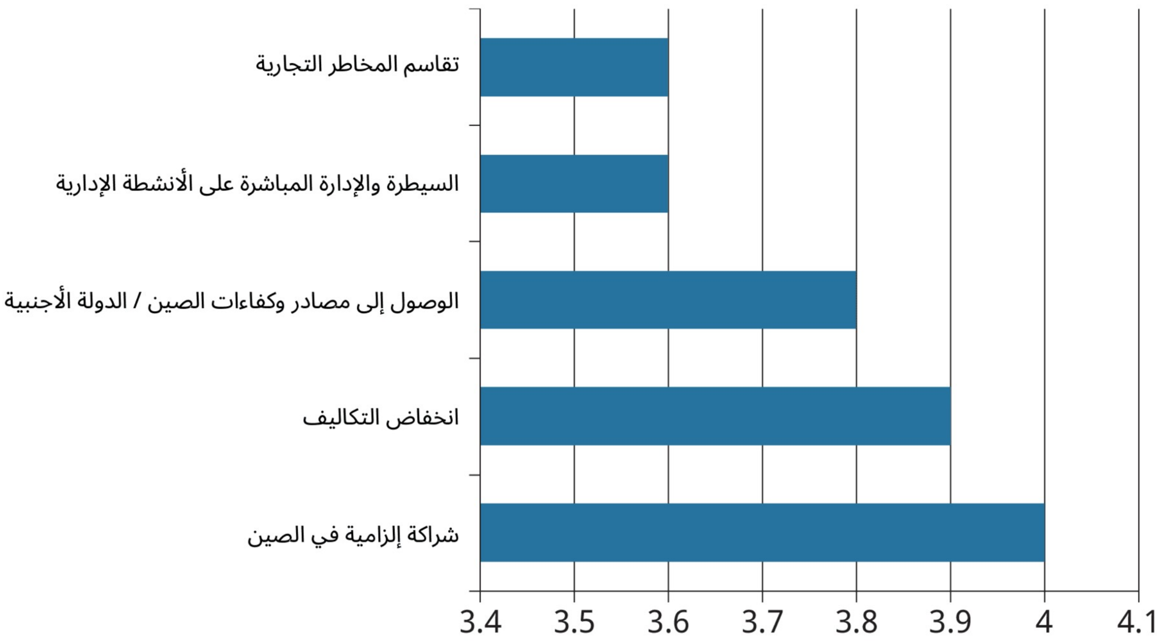
على الرغم من أنَّ قوانين الدولة المضيفة قد تملي شروط الاتفاق، إلَّا أنَّ تنفيذ هذه القـوانين وتطبيقهـا على المستوى المحلي قد لا يكون صارمًا ومُتابعًا من قبل الدولة. بناءً على ذلـك، يمكن للشـركة المحليـة أن تتجاهـل هذه القوانين وتستخدم نموذج العمل لأغراضها الخاصة. بالإضافة إلى ذلك، تتمتَّع الشـركة الـتي تمنح الـترخيص أو الامتياز بسيطرة أقل مقارنة بالشركات المُصَدِّرة، إذ يمكن للحاصـل على الـترخيص أو الامتيـاز أن يـبيع المنتج بسعر أقل أو بجودة أقل بمجرد توقيع الاتفاقية، ومن الممكن أن يؤثِّر هذا على سمعة المرخَّص.

ب. ثانيا: التحالفات الاستراتيجية

نظرًا لبعض المخاطر التي ينطوي عليهما أسلوبا الترخيص والامتياز، يمكن للشركات في كثير من الأحيان أن تنخرط بدرجة أكبر في الأعمال العالمية من خلال عقد تحالفات استراتيجية. تتمُّ التحالفات الاستراتيجية العالميـة عندما تبرم شركتان أو أكثر من دول مختلفـة اتفاقًـا للقيـام بأنشـطة تجاريـة مشـتركة، غالبًـا مـا تعـدُّ التحالفـات الإستراتيجية الوسيلة المفضلة للدخول إلى الأسواق الناشئة؛ لأنَّهـا تُسـهِّل القيـام بالأعمـال التجاريـة في الـدول الأخرى. يتيح التحالف الاستراتيجي للشركات الأجنبية تجاوز الحواجز التي تفرضها الحكومات المحلية.

من الأمثلة البارزة على أحد أنجح التحالفات الإستراتيجية التحالف الذي تمَّ بين شركتي نيسان ورينو في عـام 1999.[42] إذ كانت الشركتان تواجهان ظروفًا جعلتهما تفكِّران في العثور على شريك دولي. كـان مسـتوى الأربـاح في شركة نيسان منخفضًا في ذلك الوقت وتحتاج إلى العثور على شـريك. في المقابـل، كـانت شـركة رينـو قـد أنهت للتو علاقة فاشلة مع شركة فولفو وتحتاج أيضًا إلى التوسُّع عالميًا.

بالإضافة إلى ذلك، كان لدى كل من الشركتين ما تحتاجه الشركة الأخرى. على سـبيل المثـال، تتمتَّـع شـركة نيسان بحضورٍ قوي في أمريكا الشمالية، ممَّا يعزِّز من طموح شركة رينـو في التوسُّـع على مسـتوى العـالم، كمـا تتمتَّع شركة نيسان أيضًا بقدرات هندسية قوية من شأنها أن تفيد شركة رينو. في المقابل، كان لدى رينـو أمـوال وفيرة وقدرات وإمكانيات عالية في مجال التصميم، وكانت شركة نيسان بحاجة عناصر النجاح هذه.



الشكل 51: الأسباب التي تدعو إلى الدخول في تحالفات استراتيجية - المصدر: PWC، 2015، "Courting China Inc: Expectations, pitfalls, and success factors of Sinoforeign business partnerships in China"، http://www.pwccn.com/webmedia/doc/635705701963346674_china_joint_venture.pdf

يـبيِّن مثـال التحـالف بين شـركتي نيسـان وريـنـو بعض فوائـد التحالفـات الاسـتراتيجية، إذ غالبًـا مـا تـوفر التحالفات الاسـتراتيجية لكلا الشـريكين مهـارات أو قـدرات همـا في حاجـة ماسـة إليهـا، كمـا تـتيح التحالفـات الاستراتيجية في كثير من الأحيان الوصول إلى زبائن وأسواق جديدة. قد لا تمتلك الشركات دائمًا الخبرة الفنية أو القدرات المالية التي تجعلها قادرة على دخول الأسواق العالمية، لذلك تساعد التحالفات الاستراتيجية الشــركات على الانخراط في السوق العالمية بشكل أسهل وأسر ع.

لا تزال الصين محطَّ أنظار العديد من الشركات متعددة الجنسيات، إذ توفِّر الأسواق الصـينية فرصًـا كبـيرة؛ نظرًا إلى ارتفاع مستوى الدخل فيها. أظهرت إحدى الدراسـات الحديثـة الامتيـازات العديـدة لتأسـيس تحالفـات استراتيجية في الصين.(43) ويبيِّن الشكل السابق بعض المزايا الرئيسية التي تتوقَّـع الشـركات الأجنبيـة تحقيقهـا من خلال التحالفات الاستراتيجية مع الصين.

تتيح التحالفات الاستراتيجية للشركات أيضًا تقاسم الموارد من أجل تطـوير تقنيـات جديـدة وتحقيـق تقـدم تكنولوجي. تدرك حكومة كوريا الجنوبية هذه المسألة وتشجِّع الشركات الصـغيرة والمتوسـطة فيهـا على الـدخول في تحالفات استراتيجية مع شـركاء أجـانب في سـبيل الحصـول على خـبرات وتكنولوجيـا متقدِّمـة، إلى جـانب الحصول على المهارات الإدارية اللازمة للتوسُّع دوليًا. بيَّنت دراسة حديثة لبيانـات من كوريـا الجنوبيـة أنَّ دخـول الشركات في تحالفات استراتيجية قد زاد من إنتاجيتها.(44)

سلبيات التحالفات الاستراتيجية

على الرغم من مزايا التحالفات الإستراتيجية، إلَّا أنَّهـا تشـتمل على معـدلات فشـل عاليـة، ويعـود السـبب الرئيسي في ذلك إلى صعوبة إدارتها. بالإضافة إلى ذلـك، فـإنَّ التحالفـات الإسـتراتيجية تـتيح للشـركاء إمكانيـة التصرُّف بانتهازية. يمكن أن يحدث هذا عندما يحـاول أحـد الشـركاء الوصـول إلى المعرفـة التقنيـة الـتي لم يكن متاحًا لهم الاطلاع عليها في الأساس. قد يقرِّر شركاء التحالف أيضًا عدم الموافقـة والالـتزام بالشـروط الأساسـية في عقود التحالف الاستراتيجي. أخـيرًا، فلا شـك أنَّ التحالفـات الاسـتراتيجية تنطـوي على الكثـير من الغمـوض وعدم اليقين، لذلك من الضـروري التعامـل مـع هـذا الغمـوض بطريقـة صـحيحة لتفـادي السـلبيات والمخـاطر المرتبطة بهذه التحالفات.

القيادة الإدارية

شركة ماكدونالدز في الهند

لقد حقَّقت شركة ماكدونالدز نجاحًا كبيرًا في الهند، وقد افتتحت أول مطعم لها في عام 1996، وأضحى لديها الآن أكثر من 380 مطعمًا في الهند. وترجع أسباب نجاحها إلى أنَّها قـامت بدراسـة الاختلافـات الثقافيـة وأوجـدت طُرُقًا لمواجهة التحديات الثقافية في بيئة الهند الثقافية المختلفة. إنَّ الديانة الهندوسية -وهي الديانة المهيمنة في الهند- تدفع معتنقيها إلى تفضيل الوجبات النباتية، لذلك ابتكرت شركة ماكدونالـدز العديـد من الأطبـاق النباتيـة، وقد أدرجت أيضًا الأطعمة المحلية في قائمة الطعام. أدركت الشـركة أيضًـا الطبيعـة المتنوعـة للمجتمـع الهنـدي، فعمدت إلى تقديم أصناف الطعام الإقليمية والمحلية المناسبة في كل إقليم.

عقدت شركة ماكدونالدز تحالفات إستراتيجية مع شركتين كانتا مسـؤولتين عن أجـزاء مختلفـة في الهنـد من أجل دخول السوق الهندية.[45] لكن على الرغم من نجاح شـركة ماكدونالـدز في الهنـد، إلَّا أنَّهـا تخـوض حاليًـا حربًـا تجارية مع إحدى الشركتين اللتين ساهما في دخولها إلى الهند. دخلت شركة ماكدونالدز في عام 1996 في مشروع مشترك مع فيكرام باكشي صاحب مطاعم كونوت بليس، وقد استطاع باكشي خلال سنوات قليلـة توسـيع شـركة ماكدونالدز بشكل ملحوظ في شرق الهند وشـمالها، ولكنَّ شـركة ماكدونالـدز حـاولت في عـام 2008 إعـادة شـراء حصة باكشي مقابل 7 ملايين دولار. استخدم باكشي أدلة من شركة المحاسبة ليجـادل بـأنَّ حصـته بلغت قيمتهـا 331 مليون دولار. لمواجهة هذا التحدي؛ تخلَّت شركة ماكدونالـدز عن تحالفهـا الاسـتراتيجي مـع باكشـي في عـام 2013. أصبح باكشي -منذ ذلك الحين- يقاضي الشركة في المحاكم الهندية لكي يستعيد منصبه ويكون قـادرًا على إدارة متاجره دون أي تدخُّل من مقر شركة ماكدونالدز. عندما حاولت شركة ماكدونالدز استدعاء باكشي إلى محكمـة لندن للتحكيم الدولي، تمكَّن من إقناع محكمة هندية محلية بالإقرار بأنَّه تعرض "للقمع وسوء الإدارة". لقد كشـفت هذه التجربة عن بعض أسوأ مخاوف الشركات متعددة الجنسيات المتعلِّقة بشأن مخاطر التحالفـات الاسـتراتيجية وضرورة احترام المحاكم المحلية.

أسئلة للمناقشة:

1. لماذا اختارت شركة ماكدونالدز استخدام التحالفات الاستراتيجية لدخول الأسواق الهندية؟ لماذا لم تستخدم التصدير أو غيرها من الوسائل؟
2. لماذا تواجه شركة ماكدونالدز تحديات في الهند؟ ما هي سلبيات التحالفات الاستراتيجية التي تتضِّح من هذه التحديات؟
3. ما الذي يمكن أن تفعله شركة ماكدونالدز للتعامل مع هواجس باكشي؟
4. ما الذي يمكن أن تفعله شركة ماكدونالدز بشأن استعانة باكشي بالمحاكم الهندية المحلية؟ كيف يمكن للشركات متعددة الجنسيات الاستعداد جيِّدًا للتعامل مع مثل هذه الحالات؟

ج. ثالثا: الاستثمار الأجنبي المباشر

نظرًا إلى الصعوبات المرتبطة بالتحالفات الإستراتيجية، فإنَّ بعض الشركات تلجأ إلى الاستثمار الأجنبي المباشر، الذي يعدُّ من طرق الدخول إلى الأسواق العالمية، وهو يحدث عندما تستثمر شركة ما رؤوس أموالها في دولة أخرى من خلال إنشاء المرافق والمباني في تلك الدولة. يمكن أن يحدث الاستثمار الأجنبي المباشر أيضًا عن طريق عمليات الدمج أو استحواذ شركة متعددة الجنسيات بالكامل على شركة في دولة أخرى. تمتلك العديد من شركات السيارات -مثل تويوتا وهوندا وBMW ونيسان- مصانع تعمل بالكامل في الولايات المتحدة. على سبيل المثال، صمّمت العديد من سيارات الدفع الرباعي التي تُصنِّعها شركة BMW -مثل BMW X3 و X5- بالكامل في مصنعها الخاص الموجود في مقاطعة سبارتانبر غ في ولاية ساوث كارولينا في الولايات المتحدة.

لماذا تختار بعض الشركات الاستثمار الأجنبي المباشر كوسيلة للدخول للأسواق العالمية؟ يتيح الاستثمار الأجنبي المباشر بالنسبة لشركة BMW أن تكون أقرب إلى زبائنها وأن تبيع سياراتها وكأنَّها أمريكية. بالإضافة إلى ذلك، فإنَّ إنشاء مصنع محلي يتيح للشركة تجاوز القيود المتمثِّلة في الرسوم الجمركية التي تفرضها بعض الدول على المنتجات المستوردة أو غيرها من الطرق الرامية إلى تقليل الواردات. يمكن أن يتيح الاستثمار الأجنبي المباشر أيضًا الحصول على الخبرة المحلية أو الأيدي العاملة الرخيصة؛ ممَّا قد يساعد الشركة على أن تصبح أكثر قدرة على المنافسة بسبب انخفاض التكاليف.

سلبيات الاستثمار الأجنبي المباشر

إنَّ استخدام الاستثمار الأجنبي المباشر كوسيلة لدخول الأسواق العالمية لا يخلو من الصعوبات والمخاطر؛ فعلى الرغم من أنَّ هذه الطريقة تمنح الشركة أكبر قدر من السيطرة، إلَّا أن تكلفتها ضخمة. تتعرَّض الشركات متعددة الجنسيات التي تستخدم الاستثمار الأجنبي المباشر أيضًا للمخاطر السياسية الخاصة بالدولة المضيفة. تشير المخاطرة السياسية إلى درجة تأثير القرارات السياسية على قدرة الشركة على الاستمرار في دولة ما. على سبيل المثال، استخدمت دول مثل فنزويلا المراسيم الحكومية للاستيلاء على استثمارات شركات النفط الأمريكية فيها. تجدُر الإشارة إلى أنَّ الاستثمار الأجنبي المباشر ينطوي أيضًا على مخاطر إضافية مرتبطة بعملية

التنسيق، كما يمكنه أن يستنزف كمية كبيرة من الموارد البشـرية والماديـة للإدارة وتشـغيل العمليـات المحليـة. يجب أن تكون الشركات التي تستخدم الاستثمار الأجنبي المباشر قادرة على التنسيق بين العمليـات التشـغيلية الأجنبية والمحلية.

6.8.3 المسار التدريجي لدخول الأسواق العالمية: نموذج أوبسالا

بيَّنت بعض الأقسام السابقة في هذا الفصل كيف تبدأ بعض الشركات على نطاق ضيِّق (من خلال التصدير مثلًا) ثمَّ ترتقي إلى الاستثمار الأجنبي المباشر في نهاية المطاف في بعض الدول. من أكـثر الطـرق شـيوعًا لفهم مسار التطوُّر والتدرُّج في دخول الأسواق العالمية هو نمـوذج أوبسـالا (Uppsala model) الـذي يشـير إلى أنَّـه "عندما تعرف الشركات المزيد عن سوق معين، فإنَّها تصبح أكثر اهتمامًا في استثمار المزيد من الموارد في هـذا السوق".(46) إذ تتبنَّى الشركات بواسطة هذا النموذج أسـلوبًا تـدريجيًا لـدخول الأسـواق العالميـة، إذ تنشـئ هـذه الشركات في البداية قاعدة سوق محلية راسـخة، ثمَّ تبـدأ بعـد ذلـك في استكشـاف الأسـواق العالميـة، ومن ثمَّ تصدير المنتجات إلى الأسواق التي يشعرون بأن لديها مسافات ومعالم نفسية وثقافية متقاربة.

تشير المسافة النفسية إلى الاختلافـات الكثـيرة الموجـودة بين الـدول بسـبب اللغـة والخصـائص الثقافيـة والمجموعات الاجتماعية وممارسات العمل. إنَّ الدول ذات المسافة النفسية المتقاربـة تتشـابه في جميـع هـذه العوامل، في حين تكون الدول التي تزداد بينهم المسافة النفسية أقل تشابهًا. عندما تكتسب الشركة خبرة كافية في الأسواق العالمية، فإنَّها ستبدأ في التصدير إلى البلدان ذات المسافة النفسـية الأكـبر، وعنـدما تـزداد خبرتهـا أكثر وأكثر، فإنَّها سترغب في نهاية المطاف بامتلاك مرافق للإنتاج في الأسواق الخارجية.(47)

لقد تعرَّض نموذج أوبسالا للانتقاد في نقاط عديدة، إذ يرى الخبراء بأنَّ هذا النموذج يبالغ في تبسـيط عمليـة دخول السوق العالمية التي قد تكون معقَّدة للغاية. لا تمرُّ جميع الشركات بجميع المراحل التي حدَّدها النمــوذج، وقد تتخطَّى بعض الشركات المراحل الأولى مثل الشركات عالمية النشأة.

I. الشركات عالمية النشأة

تشير الشركات عالمية النشأة (Born globals) إلى الشركات التي تعمل على المستوى الدولي منذ لحظـة إنشائها، وتعدُّ هذه الشركات مهمـة للنمـو الاقتصـادي في معظم الـدول. يشـير تقريـر حـديث إلى أنَّ الشـركات عالمية النشأة قد ساهمت بدرجة كبيرة في التصدير في عـدة دول، مثـل: بولنـدا وأسـتراليا. بالإضـافة إلى ذلـك، أشارت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) -وهي منظمة دوليـة رائـدة تضـم العديـد من الاقتصـادات الرائدة في العالم- بـأنَّ الشـركات عالميـة النشـأة من العناصـر الأساسـية الـتي سـاهمت في اسـتدراك الـتراجع الاقتصادي الذي حدث بعد الأزمة المالية في عام 2007، لذلك من المهم لأي طـالب يـدرس الإدارة العالميـة أن يفهم الشركات عالمية النشأة.

أصبح من الممكن أن تكون الشركات عالمية منذ نشأتها بسبب العديد من العوامل الـتي ناقشـناها سـابقًا. لقد أتاح التطوُّر السريع وانخفاض تكاليف العديد من تقنيات مشاركة المعلومات، أتاح ذلـك للشـركات الـدخول

إلى الأسواق العالمية منذ يوم إنشائها. لنأخذ مثال خدمة M-PESA وهي الخدمة الرائدة في العالم لتحويل الأموال عبر الهواتف المحمولة، وقد أنشئت في عام 2007 في كينيا.[48]

لقد سهّلت خدمة M-PESA عملية الدفع مقابل ركوب سيارة أجرة باستخدام الهواتف المحمولة في مدينة نيروبي في كينيا. أُنشئت خدمة M-PESA بواسطة شركة Safaricom، التي تعدُّ أكبر مشغِّل لشبكة الهاتف المحمول في كينيا. يمكن للزبائن الاشتراك في الخدمة لدى أحد الوكلاء البالغ عددهم 40,000 وكيل في جميع أنحاء كينيا ووضع أموال في حساباتهم، ويمكنهم بعد ذلك تحويل الأموال إلى الآخرين باستخدام الهاتف المحمول.

لقد تبيَّن أنَّ هذه الخدمة مفيدة للغاية لأنَّ الكثير من الناس يعملون في المدن الرئيسية في كينيا ويحتاجون إلى تحويل الأموال إلى أسرهم التي تعيش في المناطق الريفية. توفِّر خدمة M-PESA طريقة آمنة وملائمة لنقل الأموال في بيئات غير آمنة، وقد أتاح التطوُّر التكنولوجي انتشار هذه الخدمة بسرعة على مستوى العالم، ويوجد لديها في الوقت الحالي 30 مليون مستخدم في 10 دول.[49]

تشير الدراسات الحالية إلى أنَّ الشركات عالمية النشأة مميزة في جوانب عديدة.[50] إذ تتميّز الشركات عالمية النشأة بأنها ذات معدلات توظيف وفرص عمل كبيرة، وتخدم أسواقًا عالمية أوسع مقارنة بغيرها من الشركات الناشئة المحلية. بالإضافة إلى ذلك، على الرغم من أنَّ أنماط انخراط الشركات عالمية النشأة في الأسواق العالمية مشابهة لتلك الخاصة بالشركات الريادية الأصغر حجمًا، إلَّا أنَّ استراتيجيات تعلُّمها وسرعة تحصيلها للخبرات في الأسواق العالمية أسر ع بكثير؛ نظرًا لأنَّها تصبح عالمية بسرعة أكبر من غيرها.[51]

مما سبق نستنتج أنَّ هناك أهمية كبيرة للشركات عالمية النشأة، ولكن ما هي العوامل التي تساهم في نجاحها؟ تشير الدراسات الحالية إلى أنَّ هناك عدة عوامل تساهم في نجاح هذه الشركات منها: الكفاءة التسويقية، والتسعير المناسب، وإمكانيات الإعلان والتوزيع، وجودة المنتج، وغيرها.[52] تبيِّن الدراسات أيضًا أنَّ خبرة المديرين السابقة في الجمع بين الموارد من مختلف البلدان والحصول على رؤية عالمية مهمة أيضًا. يقدِّم الجدول التالي معلومات أكثر عن عوامل نجاح الشركات عالمية النشأة بناءً على العديد من الدراسات.

الجدول 17: عوامل نجاح الشركات عالمية النشأة

عينة الدراسة	عوامل النجاح الرئيسية
21 شركة بريطانية	• أصالة المنتج • القدرة على تطوير منتجات جديدة • القدرة على تلبية المواصفات التي يريدها الزبائن • سمعة الشركة

عينة الدراسة	عوامل النجاح الرئيسية
شركات توجد في الولايات المتحدة والدنمارك	• الكفاءة التسويقية • مراقبة عمليات التسويق • التسعير المناسب • الإعلان والتوزيع • جودة المنتج وتميّزه
مشاريع جديدة في قطاع بيع المحار الأيرلندي	• الحفاظ على علاقة أوثق مع العملاء الدوليين • تميُّز المنتج • مؤسِّس الشركة ذو شخصية مبادرة وعقلية تتَّجه للعالمية
المشاريع الأيرلندية العالمية الجديدة ذات التكنولوجيا المنخفضة	• القدرة الديناميكية: قدرة الشركات على تطوير قدرات جديدة باستمرار لتحديد الفرص واستثمارها بفعالية
الشركات عالمية النشأة البولندية	• جودة المنتج • تسعير المنتج

مقتبس من الدراسة " Success factors and development barriers perceived by the Polish born global companies. Empirical study results" المنشورة في مجلة " Journal for East European Management Studies"، 2015، مجلد 20، ص 360-390.

6.8.4 الملخص

تحدَّثنا في الأقسام السابقة عن الطرق المختلفة التي تستطيع الشركة من خلالها دخـول الأسـواق العالميـة. تقتصر بعض الشركات على التصدير فقط، وهناك شركات تُقـدم على اسـتثمارات كاملـة في دول أخـرى وتبـني مصانع للإنتاج في الخارج، في حين تختار شركات أخرى دخول الأسواق العالمية منذ نشأتها. لكل طريقة من هذه الطرق إيجابيات وسلبيات، ولكن كيف تختار الشركات من بين هذه الطرق؟

إنَّ العوامل الرئيسية التي تؤثِّر على قرار الدخول للأسواق العالمية هي مقدار السـيطرة الـتي تـرغب الشـركة في فرضها على عملياتها التشغيلية ومقدار الموارد (المادية والمالية والطبيعية والبشرية) التي ترغب الشركة في إنفاقها. على سبيل المثال، إذا كانت الشركة لا تـرغب في الاسـتثمار أو إنفـاق الكثـير من الأمـوال للوصـول إلى الأسواق العالمية ولكنَّها ترغب في استكشـاف الفـرص فيهـا، فيمكنهـا ببسـاطة أن تختـار التصـدير. ولكنَّ هـذه الطريقة تقلِّل من سيطرة الشركة على إدارة العمليات في تلك الدول، مثـل العمليـات المتعلِّقـة بتسـويق المنتج وبيعه. في المقابل، إذا أرادت الشركات السيطرة على جميع الأنشطة وإذا كانت لديها المـوارد الكافيـة، فيمكنهـا اختيار الاستثمار الأجنبي المباشر، الذي يتيح للشركات سيطرة كبيرة على الأنشطة ولكن بتكاليف أعلى بكثير.

تبيِّن دراسة حديثة للبنوك المزيد من المعلومات بشأن هذه المسـألة.[53] على سـبيل المثـال، كلَّمـا ازدادت حاجة البنك إلى موارد محلية على هيئة سمعة محلية أو توفُّر شبكة فروع محلية لتقديم الخدمات، زادت احتمالية اختياره للمشاريع المشتركة أو عمليات الاستحواذ من أجل دخول الأسواق العالمية. أمَّـا إذا أراد البنـك أن يتمتَّـع بقدر أكبر من السيطرة على أنشطته لتحقيق أهدافه، فمن الأفضل أن يستحوذ على شركات محلية بشكل كامـل. في بعض الحالات، كانت البنوك بحاجة إلى هذه الدرجة من السيطرة حتى تتمكَّن من تنسيق أنشـطتها لتحقيـق وفورات الحجم.

إذا أرادت الشركات أن تكون عالمية منذ نشأتها، فإنَّها تحتاج إلى معرفة ما إذا كانت تمتلـك عوامـل النجـاح الضرورية لذلك. بالإضافة إلى ذلك، تتعرَّض جميع الشـركات الـتي تـدخل الأسـواق العالميـة لعـدد من المخـاطر منها: عوائق عملية التصدير (مثل عدم كفاية الموارد أو عدم المعرفة الكافيـة بالسـوق الدوليـة المسـتهدف)، إلى جانب التعقيدات الأخرى المرتبطة بتحويل الأموال من دولة إلى أخرى (تقلُّبات أسعار الصرف، وتأخير الدفع، وما إلى ذلك).[54] تواجه الشركات أيضًا مخاطر سياسية من ناحية تـدخُّل الحكومـة الأجنبيـة في الرسـوم الجمركيـة أو ضوابط صرف العملات الأجنبية، وينبغي على الشركات تحديد ما إذا كانت قادرة على التغلُّب على هذه العوائق.

اختبار مدى الفهم

1. ما هي العوامل والطرق التي يمكن للمؤسسات أن تضعها في الحسبان عندما تريد اتخاذ قرار بشأن الدخول في الأسواق العالمية؟
2. ما المقصود بالشركات عالمية النشأة؟ بيِّن أهميتها ومزاياها.

6.9 المصطلحات الرئيسية

الشركات عالمية النشأة: هي الشركات التي تعمل على المستوى الدولي منذ يوم إنشائها.

الديانة المسيحية: هي الديانة التي أُنزلت على المسيح عيسى عليه السلام.

مجموعات الدول: تمثِّل الدول التي تشترك في خصائص ثقافية متشابهة.

الذكاء الثقافي: يشير إلى قدرة الأفراد على العمل والإدارة بفاعلية في البيئات المتنوعة ثقافيًا.

المفارقات الثقافية: الحالات التي لا تتطابق فيها النظرة إلى الثقافة تمامًا مع الواقع.

الصور النمطية الثقافية: تتشكَّل عندما يفترض المرء أنَّ كل الناس الـذين ينتمـون لثقافـة معينـة يفكِّرون ويتصرَّفون بنفس الطريقة.

مؤشر الترابط العالمي الصادر عن شركة DHL: هو مؤشر يتتبَّع تدفق رأس المال والمعلومـات والتجـارة والموارد البشرية، ويمثِّل درجة العولمة.

التجارة الإلكترونية: هي عملية بيع وشراء المنتجات بواسطة الإنترنت.

التعليم: يشير إلى الخبرات الاجتماعية التي تُعِدُّ الأفراد للتصرُّف في المجتمع.

الشركات متعددة الجنسيات في الأسواق الناشـئة: هي شـركات مـؤثِّرة من الأسـواق الناشـئة تنـافس الشركات متعددة الجنسيات القائمة وتعيد كتابة قواعد المنافسة باستخدام نماذج أعمال جديدة.

الأسواق الناشئة: هي أسواق في الدول النامية توفر فرصًا هائلة للشركات متعددة الجنسيات.

المغترب: هو موظَّف أجنبي ينتقل إلى دولة أخرى ويعمل فيها لفترة طويلة من الزمن.

التصدير: هو عملية إرسال الشركة لمنتجاتها إلى الأسواق العالمية وتلبية طلبات هذه الأسـواق مثلمـا تلبِّي الطلبات المحلية.

الاستثمار الأجنبي المباشر: يشير إلى الجهود التي تبذلها دولة أو شركة من أجل الاستثمار في دولة أخرى، من خلال الحصول على ملكية في شركات موجودة في الدولة الأخرى.

الاستراتيجية العالمية: استراتيجية تُدار بواسطتها جميع العمليات والأنشطة بطريقة متشـابهة في جميـع أنحاء العالم.

العولمة: ظاهرة عالمية ساهمت في جعل دول العالم أكثر ترابطًا، بحيث اختفت الحواجز التجارية بينها.

نظرية GLOBE: نظرية حديثـة وُضـعت في التسـعينيات من القـرن العشـرين، وهي محاولـة أحـدث لفهم الأبعاد الثقافية من خلال جمع بيانات عن 17,000 مدير من 62 دولة من مختلف أنحاء العالم.

التدريب الثقافي العميق: أساليب تدريبية ينخرط المشاركون من خلالها بفعالية في عمليـة التـدريب على أرض الواقع، ويستطيعون تعلُّم بعض الجوانب الدقيقة المرتبطة بالاختلافات الثقافية.

الديانة الهندوسية: هي ديانة يقدِّس معتنقوها كتابًا قديمًا يُسمَّى الفيدا.

نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية: وضعها العالم جيرت هوفستد بناءً على دراسة أكـثر من 88,000 موظفًـا يعملون في الشركات التابعة لشركة IBM من 72 دولة.

الهجرة: حركة الأشخاص من أوطانهم إلى دول أخرى، وسوف تستمر في الازدياد في مختلف أنحاء العالم.

الفردية: تشير إلى درجة اهتمام المجتمع بعلاقة الفرد بالمجموعة.

الامتياز الدولي: ترخّص الشركة بواسطته نموذج العمل بالكامل في الدولة الهدف.

التحالفات الاسـتراتيجية العالمية: تحـدث عنـدما تـبرم شـركتان أو أكـثر من دول مختلفـة اتفاقًـا للقيـام بأنشطة تجارية مشتركة.

الإسلام: هو دين يكمن جوهره في الاستسلام التام لإرادة الله، ويستمدُّ تعاليمه من القرآن الكريم.

الترخيص: هو اتفاقية تعاقدية تمنح الشركة بموجبها الحق لشركة أخرى في استخدام علامة تجارية أو معرفة فنية أو تقنية ذات حقوق ملكية مقابل الحصول على رسوم وحصص ماديّة.

الاستراتيجية المحلية: استراتيجية تعدِّل الشركة باستخدامها عملياتها لكي تناسب دول معينة.

التدريب الثقافي السطحي: هو التدريب الذي يتعرَّف الأفراد من خلاله على معلومات مهمة تساعدهم على فهم الواقع المرتبط بالثقافات الأخرى، ولكن دون الانخراط في الثقافة بطريقة فعَّالة وعمليّة.

الذكورة: تشير إلى درجة تركيز المجتمع على الصفات الذكورية التقليدية مثل تحقيق التقدُّم والمكاسب.

المخاطرة السياسية: تشير إلى درجة تأثير القرارات السياسية على قدرة الشركة على الاستمرار في دولة ما.

التدريب الثقافي بعد الوصول: يحدث هذا التدريب بعد وصول المغترب إلى الدولة الأجنبية.

مسافة السلطة: درجة قبول أفراد المجتمع للتفاوت في توزيع النفوذ والسلطة.

التدريب الثقافي قبل المغادرة: يوفِّر هذا التدريب للأفراد فرص التعلم قبل مغادرتهم للدولة الأخرى.

الاستراتيجية الإقليمية: استراتيجية تعدِّل الشركة من خلالها أنشطتها وعملياتها لكي تلائم المتطلَّبات الإقليمية.

الدين: مجموعة المعتقدات والأنشطة والممارسات المشتركة القائمة على الإيمان بالغيبيات.

المجموعة الاجتماعية: هي مزيج من المراكز والأدوار والقواعد والقيم التي توجد في أنواع معينة من البُنى الاجتماعية، وهي تنظِّم نماذج ثابتة نسبيًا من البشر، الذين تجمعهم مسائل مشتركة في بيئة معينة وتعزِّزها.

التدرُّج الطبقي الاجتماعي: يشير إلى درجة توزيع المزايا الاجتماعية على نحو غير متكافئ، بحيث تستمر الأنماط التي تنشأ عنها مدى الحياة.

الرسوم الجمركية: هي رسوم إضافية تُضاف إلى سعر المنتجات الدولية المستوردة على هيئة ضرائب أو زيادة في السعر لإعطاء الشركات المحلية ميزة سعرية وحمايتها من المنافسة الأجنبية.

الاتفاقيات التجارية: أوراق سياسات عامة تتفق الدول بموجبها على إزالة الحواجز عبر الحدود أمام التجارة وتعزيز الاندماج في الاقتصاد العالمي.

تجنُّب عدم اليقين: درجة تقبُّل أفراد المجتمع للمخاطر وعدم اليقين والمواقف غير المتوقَّعة.

نموذج أوبسالا: هو نموذج الذي يشير إلى أنَّ الشركات تصبح أكثر اهتمامًا في استثمار المزيد من الموارد في سوق معين عندما تعرف المزيد عن هذا السوق.

6.10 ملخص المخرجات التعليمية

6.10.1 أهمية الإدارة الدولية

لماذا ينبغي إدراك أهمية الإدارة الدولية في عالمنا المعاصر؟

يحتاج أي طالب جاد يدرس الإدارة أن يدرك أهمية الإدارة الدولية في بيئة الأعمال الدولية في وقتنا الحـالي، ومن المعروف أنَّك -خلال مسيرتك المهنية- ستحتاج إلى التعامل مع شخص من دولة أخرى أو إلى القيام بأعمال تجارية في دولة أخرى، سواء كنت تعمـل في شـركة محليـة أو أجنبيـة، لـذلك يعـدُّ فهم الإدارة الدوليـة أمـرًا بـالغ الأهمية من أجل مواجهة التحديات المستقبلية.

تحدَّثنا في هذا القسم عن عدة عوامل تساهم في حدوث العولمة هي: نمو التجارة بين الدول، وتزايـد أهميـة الاستثمار الأجنبي المباشر، و تزايد المنافسة من الشـركات متعـددة الجنسـيات في الأسـواق الناشـئة، وانتشـار الإنترنت. لقد ساهمت جميع هذه العوامل في جعل عالم الأعمال أكثر عالمية.

6.10.2 نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية

ما هي الثقافة؟ كيف يمكن فهم الثقافة من خلال نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية؟

نظرًا إلى أهمية العولمـة، فإنَّـه ينبغي على أي طـالب جـاد يـدرس الإدارة العالميـة أن يكـون قـادرًا على فهم الجوانب الثقافيـة لأي مجتمـع قـد يتعامـل معـه، كمـا ينبغي عليـه تعلُّم كيفيـة التكيُّـف مـع الظـروف الثقافيـة المختلفة. تعدُّ نظرية هوفستد من أشهر النظريـات الـتي تسـاعد على فهم الأبعـاد الثقافيـة للـدول، إذ قـام عـالم الاجتماع الهولندي جيرت هوفستد بدراسة أكثر من 88,000 موظفًا يعملـون في الشـركات التابعـة لشـركة IBM من 72 دولة. لقد بنى هوفستد نظريته على أساس الاختلافات في القيم والمعتقدات المتعلِّقـة بأهـداف العمـل، وقد نتجت عن جهوده أربعة أبعاد ثقافية رئيسية هي: مسافة السلطة (درجة قبـول أفـراد المجتمـع للتفـاوت في توزيع النفوذ والسلطة)، والفردية (درجة اهتمام المجتمع بعلاقة الفـرد بالمجموعـة)، وتجنُّـب عـدم اليقين (درجـة تقبُّل أفـراد المجتمـع للمخـاطر وعـدم اليقين والمواقـف غـير المتوقَّعـة)، والـذكورة (درجـة تركـيز المجتمـع على الصفات الذكورية التقليدية مثل تحقيق التقدُّم والمكاسب).

6.10.3 نظرية GLOBE

كيف تُصنَّف مناطق العالم باستخدام نظرية GLOBE؟ كيف يزيد هذا التصـنيف من فهمنـا للقيـادة عبر الثقافات؟

إنَّ نظرية GLOBE هي محاولة أحدث لفهم الأبعاد الثقافية، وقد قـام بتطويرهـا 170 بـاحث من خلال جمـع بيانات عن 17,000 مدير من 62 دولة من مختلـف أنحـاء العـالم. لقـد ركـزَّت نظريـة GLOBE على إدراك أنمـاط القيادة المختلفة التي تفضِّلها كل مجموعة ثقافية من مجموعات الدول. من مميزات نظرية GLOBE أنَّهـا تضـع

المجتمعـات ذات الخصـائص المتشـابهة في مجموعـات، ومن أهم هـذه المجموعـات: مجموعـة الأنجلوسـفير، ومجموعة آسـيا الكونفوشيوسـية، ومجموعـة أوروبـا الجرمانيـة، ومجموعـة أمريكـا اللاتينيـة، ومجموعـة الشـرق الأوسط، ومجموعة أوروبا الشمالية، ومجموعة أفريقيا جنوب الصحراء. تصنِّف كل مجموعة أنمـاط القيـادة الـتي وضعها الباحثون الذين قاموا بتطوير نظريـة GLOBE بطريقـة مختلفـة عن المجموعـات الأخـرى، إذ تفضِّـل كـل مجموعة أنماط قيادية معينة تتناسب مع الأبعاد الثقافية الخاصة بها. إنَّ أنماط القيادة الستة هي:

- القيادة الكاريزمية (ترتبط بمدى قدرة القائد على إلهام الآخرين وتحفيزهم)
- القيادة المهتمة بفرق العمل (ترتبط بمدى قدرة القائد على تعزيز فريق عمل عالي الفعالية)
- القيادة التشاركية (ترتبط بمدى إشراك القائد للآخرين في عملية اتخاذ القرارات)
- القيادة المتعاطفة (ترتبط بمدى إظهار القائد للتعاطف والكرم)
- القيادة الاستقلالية (ترتبط بمدى اتصاف القائد بالاستقلال والفردية والاعتماد على الذات)
- القيادة النرجسية (ترتبط بمدى تمركز القائد على نفسه وسعيه لحفظ كرامته)

6.10.4 الصور النمطية الثقافية والمجموعات الاجتماعية

لماذا من المهم فهم الصور النمطية الثقافية؟

إنَّ نظرية هوفسـتد ونظريـة GLOBE تسـاعدان على فهم الاختلافـات الثقافيـة، ولكنَّ الاعتمـاد على الأبعـاد الثقافية وحدها قد يؤدِّي إلى حدوث مشاكل عندما يواجـه المـديرون مفارقـات ثقافيـة كبـيرة (عنـدما لا يتطـابق الواقع مع التوقُّعات القائمة على الأبعاد الثقافية) أو تتكوَّن لديهم صور نمطية ثقافيـة (عنـدما يفترضـون أنَّ كـل الناس الذين ينتمون لثقافة معينـة يفكِّرون ويتصـرَّفون بنفس الطريقـة)، لـذلك يتـوجَّب عليـك أن تضـع وجـود اختلاف بسيط ضمن المجموعات الاجتماعية لأي دولة في الحسبان لكي يزداد فهمك للاختلافات الثقافية.

على الرغم من أنَّ هناك عددًا كبيرًا من المجموعات الاجتماعية التي يمكن أن تـؤثِّر على الأعمـال والشـركات العالمية، إلّا أنَّنا تطرَّقنا إلى ثلاثة أنواع رئيسية من المجموعات الاجتماعية التي تـؤثِّر على طريقـة تصـرُّف النـاس وهي: التدرُّج الطبقي الاجتماعي (درجة توزيع المزايا الاجتماعية على نحـو غـير متكـافئ، بحيث تسـتمر الأنمـاط التي تنشأ عنها مدى الحياة)، والمستوى التعليمي (الخبرات الاجتماعية التي تُعِدُّ الأفراد للتصرُّف في المجتمع)، والدين (مجموعة المعتقدات والأنشطة والممارسات المشتركة القائمة على الإيمان بالغيبيات).

6.10.5 المهام المرتبطة بعدة ثقافات

ما هي الخطوات التي يمكنك اتخاذها لكي تكون أكثر استعدادًا للمهام المرتبطة بعدة ثقافات؟

لقد زوَّدتك الأقسام السابقة بالعديد من الوسائل لمعرفة كيفية تقييم الاختلافات الثقافية، ولكَّن هذا القسـم يقدَّم لك طُرقًـا لكي تصـبح مسـتعدًا للقيـام بالمهـام المرتبطـة بعـدة ثقافـات. إنَّ الهـدف من أي تـدريب يُقـدَّم

للموظفين المغتربين هو زيادة الذكاء الثقافي لديهم (قدرة الأفراد على العمل والإدارة بفاعلية في البيئات المتنوعة ثقافيًا.) لقد تعرَّفت في هذا الفصل على أنواع مختلفة من التدريبات التي تقدِّمها الشركات من أجل زيادة الذكاء الثقافي، وهي: التدريب السطحي (التدريب الذي يتعرَّف الأفراد من خلاله على معلومات مهمة تساعدهم على فهم الواقع المرتبط بالثقافات الأخرى، ولكن دون الانخراط في الثقافة فعليًّا)، والتدريب العميق (أساليب تدريبية ينخرط المشاركون من خلالها بفعالية في عملية التدريب). لقد تعلَّمت أيضًا أنَّ الشركات متعددة الجنسيات يمكنها تقديم التدريب قبل مغادرة الموظف لأداء المهمة الدولية أو أثناء أدائه للمهمة المطلوبة في الدولة المستضيفة.

6.10.6 استراتيجيات التوسع على مستوى العالم

ما هي الاستراتيجيات الرئيسية التي يمكن للشركات استخدامها لكي تصبح عالمية؟

عندما ترغب الشركات في التوسُّع في الأسواق العالمية، فإنَّها تختار واحدة من ثلاث استراتيجيات رئيسية بناءً على خصائص الشركات والدول التي تعمل بها، ولكل استراتيجية منها إيجابيات وسلبيات. هذه الاستراتيجيات الثلاثة هي:

1. الاستراتيجية العالمية: استراتيجية تُدار بواسطتها جميع العمليات والأنشطة بطريقة متشابه في جميع أنحاء العالم.
2. الاستراتيجية الإقليمية: استراتيجية تعدِّل الشركة باستخدامها أنشطتها وعملياتها لكي تلائم المتطلَّبات الإقليمية.
3. الاستراتيجية المحلية: استراتيجية تعدِّل الشركة باستخدامها عملياتها لكي تناسب دول معينة.

6.10.7 أهمية الأسواق العالمية

لماذا قد يكون من الضروري لشركة ما أن تصبح شركة عالمية؟ كيف يمكنها تحقيق هذا الهدف؟

لقد تعلَّمتَ في بداية هذا الفصل ضرورة أن تصبح الشركات عالمية، كما تعلَّمتَ أنَّ بعض الأسواق توفِّر فرصًا جيّدة، بخلاف أسواق أخرى.

يمكن للشركات دخول الأسواق العالمية من خلال عدة طُرق هي: التصدير (عملية إرسال الشركة لمنتجاتها إلى الأسواق العالمية وتلبية طلبات هذه الأسواق مثلما تلبِّي الطلبات المحلية)، وحقوق الامتياز والترخيص (اتفاقية تعاقدية تمنح الشركة بموجبها الحق لشركة أخرى في استخدام علامة تجارية أو معرفة فنية أو تقنية ذات حقوق ملكية مقابل الحصول على رسوم)، والتحالفات الاستراتيجية (تحدث عندما تبرم شركتان أو أكثر من دول مختلفة اتفاقًا للقيام بأنشطة تجارية مشتركة)، والاستثمار الأجنبي المباشر (يتطلَّب أن تستثمر شركة الأموال في دولة أخرى من خلال إنشاء المرافق والمباني في تلك الدولة).

لكل طريقة من طرق دخول الأسواق العالمية إيجابيات وسلبيات، ويتوجَّب على الشركات المفاضلة بين التكلفة اللازمة ومقدار سيطرة الشركة على عملياتها. على سبيل المثال، عادةً ما تكون عملية التصدير طريقة أرخص لدخول الأسواق العالمية، ولكنَّها تتيح للشركة قدرًا أقل من السيطرة. أصبح من الممكن أن تكون الشركات عالمية منذ نشأتها، إذ أتاح التطوُّر السريع وانخفاض تكاليف تقنيات المعلومات، أتاح ذلك للشركات الدخول إلى الأسواق العالمية منذ لحظة إنشائها.

6.11 أسئلة مراجعة للفصل

1. لماذا تعدُّ الإدارة الدولية من الأمور المهمة التي ينبغي على طلاب الإدارة أن يكونوا مدركين لها؟
2. بيِّن باختصار الأبعاد الثقافية الأساسية التي حدَّدتها نظرية هوفستد، ثمَّ بيِّن ملامح الثقافة الأمريكية وفق هذه الأبعاد.
3. ما المقصود بمسافة السلطة؟ بيِّن المظاهر الإدارية المرتبطة بها.
4. ما أوجه الاختلاف بين نظرية GLOBE ونظرية هوفستد للأبعاد الثقافية؟
5. ما هي مجموعات الدول؟ اختر ثلاث مجموعات وبيِّن نمط القيادة المفضل في كل منها.
6. قارن بين التدريب الثقافي السطحي والتدريب الثقافي العميق. اذكر أمثلة على كل منهما.
7. ما المقصود بالتدريب الثقافي قبل المغادرة؟ ما المقصود بالتدريب الثقافي عند الوصول؟ أيُّهما أفضل ولماذا؟
8. ما هي الاستراتيجية العالمية؟ متى تفضِّل الشركات هذه الاستراتيجية؟
9. قارن بين الاستراتيجية العالمية والاستراتيجية الإقليمية والاستراتيجية المحلية، وبيِّن إيجابيات وسلبيات كل منها.
10. ما هي الوسائل المختلفة التي تساهم في دخول الشركات للأسواق العالمية؟ متى يكون التصدير هو الوسيلة الأنسب؟

6.12 أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية

1. يفكِّر مديرك حاليًا في إجراء مفاوضات في الصين، وقد استشارك نظرًا لإلمامك بالإدارة الدولية. بماذا ستشير عليه؟ وما نوع المعلومات التي ستقدِّمها له؟
2. هناك منتج جديد، وأنت تدرس خيار تصدير هذا المنتج. ما الأمور المهمة التي ينبغي وضعها في الحسبان بشأن التصدير؟

3. أنت مسؤول الموارد البشرية في الشركة التي تعمل بها، وستحتاج الشركة قريبًا إلى إرسال مغترب إلى اليابان، لذلك سيتوجَّب عليك تصميم برنامج تدريبي لزيادة استعداد موظفك لهذه المهمة. ما نوع البرنامج التدريبي الذي ستقدِّمه؟ ما العناصر الأساسية التي سوف يشتمل عليها البرنامج؟

4. هناك شركة أجنبية تفكِّر في استثمار أموالها في إجراء معاملات تجارية مع المملكة العربية السعودية، ومن المعروف أنَّ ثقافة هذه الدولة قائمة على الدين الإسلامي. ما الأمور التي ينبغي على هذه الشركة وضعها في الحسبان بناءً على ما تعرفه عن الإسلام؟ كيف يمكنها الاستعداد للاستثمار بطريقة أفضل؟

5. لقد قمتَ بتصميم لوح ركوب أمواج جديد ذي مزايا بارزة تتفوَّق على مزايا التصميمات الحالية. كيف يمكنك تحديد ما إذا كنت مستعدًّا لإطلاق شركتك كشركة عالمية النشأة؟

6.13 تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية

1. تخيَّل أنَّك الرئيس التنفيذي لشركة تنتج حواسيب محمولة عالية الجودة، وسمعت أنَّ هناك زبائن دوليين مهتمُّون بمنتجاتك. ينبغي عليك أن تقرِّر كيف ستدخل السوق العالمية. ما هي القضايا التي ستضعها في الحسبان عند اتخاذ هذا القرار؟ أي الأساليب سيكون الأنسب؟

2. تصفَّح الموقع الإلكتروني الخاص بنظرية هوفستد للأبعاد الثقافية (https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture). اختر دولتين وقارن بينهما من حيث الأبعاد الثقافية. كيف يمكنك التعامل مع الاختلافات الثقافية في هذه الدول؟

3. تخيَّل أنَّك تعمل في شركة مهتمة في استكشاف فرص التوسُّع في أفريقيا. تصفَّح الموقع الإلكتروني الخاص بالاتحاد الأفريقي (https://au.int/en). اذكر بعض الدول التي يضمُّها الاتحاد الأفريقي؟ ما مدى سهولة الوصول إلى أسواق هذه الدول؟

4. تخيَّل أنَّك تعمل في شركة مهتمة باستكشاف فرص الاستثمار في العديد من القطاعات في زيمبابوي. يبدو أنَّك متردد للغاية نظرًا إلى المخاطر المصاحبة لممارسة الأعمال التجارية في هذه الدولة بسبب عدم استقرارها السياسي. متى يمكن أن تقرِّر بأنَّ الاستثمار في زيمبابوي فكرة جيدة؟

5. سوف ترسل أحد موظفيك إلى عدة دول جديدة للقيام بمهام مدتها قصيرة. ينبغي عليك الاختيار بين التدريب الثقافي السطحي والتدريب الثقافي العميق. أيُّهما أفضل من وجهة نظرك؟ كيف ستختار بينهما، وما العناصر التي سيشتمل عليها التدريب الذي ستقدِّمه؟

6.14 قضية للتفكير النقدي

شركة SAP الألمانية متعددة الجنسيات والمدير التنفيذي الأمريكي

تعدُّ شركة ساب (SAP) شركة ألمانية متعددة الجنسيات متخصِّصة في برامج إدارة الشركات. تأسَّست هذه الشركة بواسطة خمسة مهندسين، وأصبحت في وقتنا الحالي الشركة الرائدة في صناعة برمجيات الأعمال في العالم. تساعد برامج شركة ساب الزبائن على تنظيم عمليات الإنتاج، كما تقدِّم الشركة أيضًا خدمات التنبؤ لزبائنها لمساعدتهم على التنبؤ بتوجُّهات الزبائن. يعمل بها حاليًا أكثر من 87,000 موظف في 130 دولة لمساعدة أكثر من 335,000 زبون في مختلف أنحاء العالم.

لقد تولَّى الأمريكي بيل ماكديرموت رئاسة شركة ساب. عمل ماكديرموت كمتدرب في مجال المبيعات ممَّا أتاح له خبرة كبيرة مكَّنته من أن يصبح الرئيس التنفيذي للشركة. عانت شركة ساب في عام 2010 من تناقص الإيرادات في مختلف أنحاء العالم وكانت بحاجة إلى **تغيير يساهم في تحسُّن أوضاعها**. كان ماكديرموت في البداية رئيسًا تنفيذيًا مشاركًا مع الرئيس التنفيذي الدنماركي جيم هاجيمان سابي الذي كان أحد مؤسسي الشركة، وقد نجحا معًا في إدارة شؤون الشركة. عندما تقاعد سابي في عام 2014، أصبح ماكديرموت الرئيس التنفيذي للشركة.

ترجع أسباب نجاح ماكديرموت إلى التغييرات الكثيرة التي أدخلها لتحسين التكيُّف مع الاختلافات الثقافية. على سبيل المثال، اكتشف ماكديرموت بسرعة أنَّ المبيعات لم تكن فعَّالة جدًا في الولايات المتحدة لأنَّ مندوبي المبيعات ركَّزوا أكثر على الجوانب الهندسية لمنتجات شركة ساب، وكان ذلك على حساب الاستماع إلى الزبائن الأمريكيين. أدَّت هذه الخبرات إلى تطوير المزيد من الابتكارات التي تركِّز على الزبائن واستخدام أسلوب يتسم بالمزيد من التعاطف والمراعاة لاحتياجات الزبائن، وهذه الأمور كان يؤمن بها ماكديرموت بشدة.

رأى ماكديرموت خلال زيارته لنظرائه الألمان جوانب أخرى للاختلافات بين الثقافات. على سبيل المثال، لقد رأى أنَّ العروض التقديمية في الولايات المتحدة تكون أكثر فاعلية بكثير عندما تلفت انتباه الجمهور بسرعة وتجعلهم متحمِّسين. في المقابل، وجد أنَّ الجمهور الألماني يفضِّل العروض التقديمية الأكثر تنظيمًا والمستندة إلى الحقائق. اكتشف ماكديرموت أيضًا وجود اختلافات أساسية بين طريقة إدارة الشركات الأمريكية وطريقة إدارة الشركات الألمانية. على سبيل المثال، وجد أنَّ الشركات العامة الأمريكية تتعرَّض للضغوط بسبب اهتمامها في العائدات الربع سنوية، إلَّا أنَّ شركة ساب كانت أكثر اهتمامًا بالأهداف التي تمتدُّ مدتها إلى 30 عامًا.

إنَّ نجاح ماكديرموت في إدارة الاختلافات بين الثقافات في الواقع أمر غير مستغرب، فقد اشترى ماكديرموت متجرًا صغيرًا في جزيرة لونغ آيلاند عندما كان مراهقًا. كانت هذه الجزيرة بمثابة بوتقة للمهاجرين، وقد أتاح ذلك لماكديرموت أن يتعلَّم كيفية التعامل مع مجموعة متنوعة من الزبائن. عندما عُيِّن كمندوب مبيعات في شركة زيروكس وهو يبلغ 27 عامًا، وجد أنَّ الزبائن الأمريكيين ليس لديهم وقتٌ طويل للاطلاع على عروض المبيعات، لذلك تعلَّم أن يكون سريعًا في تقديم العرض وأن يوجز في كلامه. في المقابل، وجد في آسيا

أنَّه ينبغي التركيز على تطوير العلاقات بدلًا من التركيز على المنتج. لقد طُلب من ماكديرموت وهو في سن ال 29 أن يحسِّن أوضاع الشركة في بورتوريكو، وقد وجد هنـاك أنَّ معنويـات المـوظفين منخفضـة جـدًّا بسـبب تـدابير خفض التكاليف التي نهجتها الشركة الأم، لـذلك اسـتمع إلى المـوظفين المحلـيين ونفَّـذ العديـد من الإجـراءات لتحسين العمـل بـدلًا من أن يقـوم بتطـبيق أسـلوب الإدارة الأمريكيـة عشـوائيًا. على سـبيل المثـال، عمِـلَ على تحسين خدمة العملاء، والأهم من ذلك أنَّه أعاد الاحتفال برأس السنة الميلادية الذي كان قـد أُلغي بهـدف خفض التكاليف، وقد أدَّى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لدى الموظفين وإلى تحسُّن الأوضاع.

تقدّم لنا تجربة ماكـديرموت العديـد من الـدروس المهمـة للقـادة الطمـوحين الـذين يتعـاملون مـع ثقافـات متعددة، إذ تنصحهم باحترام الاختلافات الثقافية. بالإضافة إلى ذلك، فإنَّ لدى شركة ساب رؤيـة عالميـة واحـدة، الأمر الذي مكّن ماكديرموت من توجيه تركيز جميع الموظفين إلى هذه الرؤية. ينصح ماكديرموت أيضًا بـأن يتبنَّى القادة والمديرون رؤية مقنعة يمكن مشاركتها بسـهولة مـع جميـع المـوظفين، ويـرى أنَّ تجربـة الزبـون أمـر بـالغ الأهمية، كما يوصي المديرين الأذكياء بأن يتميَّزوا ويتّصفوا بالإنسانية والتعاطف والتواضع.

6.14.1 الأسئلة

1. ما هي الأسباب التي جعلت ماكديرموت ممتازًا في إدارة الاختلافات الثقافية؟ كيف ساعدته خبرتــه في إدارة أحد المطاعم عندما كان صغيرًا في السن على تطوير مهارات إدارة البيئات متعددة الثقافات؟
2. اذكر بعض الاختلافات الثقافيـة الـتي لاحظهـا ماكـديرموت ؟ وضِّـح بعض هـذه الاختلافـات باسـتخدام معرفتك الثقافية.
3. ما رأيك في الدروس التي يقدِّمها ماكديرموت للمديرين الذين يتعاملون مـع ثقافـات متعـددة؟ قارن بين هذه الدروس والنتائج الـتي بيَّنتهـا نظريـة GLOBE عن صـفات القـادة الفعَّـالين على مستوى العالم.

6.15 المصادر

6.15.1 مصادر استكشاف المهن الإدارية

- “Domino’s Pizza Corporate Facts," http://phx.corporate-ir.net , accessed June 20, 2017
- Domino’s Canada website, https://www.dominos.ca , accessed June 20, 2017
- Trevor Wilhelm, “Domino’s CEO, who lives in Leamington, will donate $250K lotto winnings to high school," Windsor Star, February 27, 2015

6.15.2 مصادر قضية للتفكير النقدي

- Geoff Colvin, “ A CEO’s plan to defy disruption," Fortune, November 2014, pp. 36
- Michal Lev-Ram, “Inside SAP’s radical make-over," Fortune, April 9th, 2012, Issue 5, pp. 35-38
- Bill McDermott, “SAP’s CEO on being the American head of a German multinational," Harvard Business Review, 2016, November, https://hbr.org/2016/11/saps-ceo-on-being-the-american-head-of-a-german-multinational
- SAP Corporate Website https://www.sap.com/index.html

7. ريادة الأعمال

7.1 مقدمة

7.1.1 المخرجات التعليمية

ينبغي عليك أن تكون قادرًا على الإجابة عن الأسئلة الآتية بعد قراءتك لهذا الفصل:

1. لماذا يرغب الناس في أن يصبحوا روَّاد أعمال؟ ما هي الأنواع المختلفة لروَّاد الأعمال؟
2. ما هي الخصائص المشتركة بين روَّاد الأعمال الناجحين؟
3. كيف تساهم المشاريع الصغيرة في اقتصادات الدول؟
4. ما هي الخطوات الأولى التي ينبغي اتخاذها عند البدء في مشروع خاص؟
5. بيِّن التحديات التي تواجه أصحاب المشاريع الصغيرة أثناء إدارتهم لها؟
6. ما هي مزايا وعيوب امتلاك مشاريع صغيرة؟
7. كيف تساهم حاضنات ومُسرِّعات الأعمال في مساعدة روَّاد الأعمال وأصحاب المشاريع الصغيرة؟
8. ما هو المقصود بريادة الأعمال الاجتماعية؟

استكشاف المهن الإدارية

ناتالي تيسلر صاحبة منتجع Spa Space

كانت ناتالي تيسلر وما زالت تتمتَّع بروح المبادرة، وقد بدأت بعد تخرجها من كلية الحقوق في جامعة نيويورك العمل بوظيفة محامي ضرائب لشركة كبيرة في شيكاغو، ولكنَّها سرعان ما أدركت أنَّ هذا الأمر لا يُشعرها بالرضا عن الذات، كما أنَّها كانت تشعر بعدم الرغبة في ممارسة مهنة المحاماة أو العمل لحساب شخص آخر، وقد عبَّرت تيسلر عن ذلك بقولها: "كنتُ أرغب في أن أستيقظ وأنا متحمِّسة ونشيطة"، ولكنَّها لم تدرك أنَّ الوقت قد حان لتحقيق ذلك إلَّا عندما كانت تتناول طعام العشاء في إحدى الليالي مع صديقتها التي كانت قد بدأت مؤخرًا بالعمل في مجال الكتابة. لقد وصفت تيسلر ما شعرت به في تلك الليلة بقولها: "كنتُ أستمع إلى حديث صديقتي عن مدى حبها لعملها. كنتُ أرغب في أن يكون لدي مثل شغفها وحماستها. كنتُ أرغب في شيء يشدُّ اهتمامي ويثير حماسي طوال اليوم، ولم يكن عملي محاميةً الشيء الذي أرغبه."

بدأت تيسلر في البحث عن ذلك "الشيء". لقد كان لديها شغف كبير وموهبة مرتبطة بالضيافة والترفيه عن الآخرين وتقديم العروض. وقد وجدت أنَّ مجال المنتجعات الصحية يتواءم مع شغفها وموهبتها ولاحت في ذهنها فكرة إنشاء مشروع "Spa Space".

تقول تيسلر ضاحكةً: "يظنُّ الناس أنَّ امتلاكي لمنتجع صحي يجعلني قادرة على أن أعيش نمط الحياة الرائع الذي أصبو إليه. إنَّ امتلاك منتجع صحي والذهاب إلى أحدها أمران مختلفان تمامًا، إذ دائمًا ما تكون أظافري مكسورة نتيجة إصلاحي للمعدات، وعادةً ما أعاني ألمًا في الظهر بسبب جلوسي أمام جهاز الحاسوب لكي أحدِّد الميزانية أو الأنشطة التسويقية التالية". تعدُّ تيسلر رائدة أعمال بحق، إذ تتَّصف بروح المبادرة والدافع القوي لتحويل رؤيتها إلى حقيقة.

أرادت تيسلر إنشاء منتجع صحي يركِّز على شيء جديد، ألا وهو توفير بيئة مريحة وممتعة تهتمُّ بتلبية احتياجات الأفراد إلى جانب عدم إهمال التقنيات الطبية الخاصة بالعناية بالبشرة بالطريقة الملائمة. تقول تيسلر: "لقد كان والدي متخصِّصًا في معالجة الأمراض الجلدية، لذلك ناقشنا معًا أهمية أن يكون هذا المنتجع أكثر من مجرد منتجع صحي يقدِّم علاجًا طيِّب الرائحة، وذلك من خلال الاهتمام بعدم إلحاق أي ضرر للبشرة، وارتأينا أنَّه من المهم أن تكون تجربة العلاج مفيدة لبشرة الزبائن كما هي مفيدة لحالتهم النفسيّة". لتحقيق ذلك؛ يوفِّر منتجع (Spa Space) مجلس استشاري طبي يساهم في اختيار المنتجات وابتكار العلاجات الملائمة وتدريب الموظفين.

بعد أن حدَّدت تيسلر رؤيتها وخطتها، ركَّزت اهتمامها على تحويلهما إلى حقيقة. لقد افتُتح منتجع (Spa Space) في عام 2001 وقد حصل على قدر كبير من التقدير على الصعيد الوطني بسبب الخدمة المتميِّزة والعلاجات والمنتجات المبتكَرة التي يقدِّمها، بالإضافة إلى أسلوبه الجديد في جذب كلٍّ من الرجال والنساء. لكن لم تسر أمور المنتجع دائمًا كما هو مرغوب، إذ كان على تيسلر التعامل مع عدة عقبات منها: أحداث 11 سبتمبر بعد ثلاثة أشهر فقط من الافتتاح الكبير للمنتجع، وما تبع ذلك من كساد كبير واضطرابات في الاقتصاد العام. لقد تعلَّمت تيسلر أن تعدِّل من استراتيجيتها من خلال تنقيح السوق الذي تستهدفه والخدمات التي يوفِّرها المنتجع،

وهذه المرونة لم تساهم في صمود المنتجع ونجاحه في تجاوز الفترات الاقتصادية الصعبة فحسب؛ بل ساهمت أيضًا في ازدهاره ونموه إلى أن أصبح -بعد مرور 17 عامًا من نشأته- أفضل منتجع صحي في شيكاغو وفق ما تبيّنه الصحافة.

سلَّمت تيسلر مؤخرًا زمام منتجع (Spa Space) إلى إيلانا ألبيركو، وتعدُّ ألبيركو رائدة أعمال أخرى ومؤسسة لشركة (Innovative Spa Management) التي أُدرجت مرتين ضمن قائمة أسر ع الشركات نموًا في مجلة (Inc). عندما تقابلت ألبيركو مع ناتالي تيسلر وتعرَّفت على رؤيتها وطموحها، أُعجبت بمشروع (Spa Space) وقرَّرت أن تستثمر فيه، وتصف ذلك بقولها: "ما زالت رؤية ناتالي تنشر صداها وتأثيرها الإيجابي، وقد ألهمني ذلك إلى أن أدعم رؤيتها لكي تكون في الصدارة في المستقبل".

كما هو حال العديد من الأشخاص الذين يرغبون في دخول عالم ريادة الأعمال، فقد كان لدى ناتالي تيسلر رؤية وقد سعت إلى تحقيقها بعزم وثبات، وهي مجرَّد واحدة من آلاف روَّاد الأعمال ذوي الأعمار والخبرات المختلفة. تجدُر الإشارة إلى أنَّه حتى الأطفال -أيضًا- قد أصبحوا ينشئون مشروعاتٍ وشركاتٍ ذات تقنيات عالية، كما أنَّ خريجي الجامعات أصبحوا ينأون عن الوظائف التقليدية ويفضِّلون البدء بمشاريع خاصة بهم. إنَّ الموظفين الذين فُصلوا من عملهم لتقليل نفقات الشركات، والمسؤولين التنفيذيين الذين ما زالوا في منتصف مشوارهم المهني، والمتقاعدين الذين كانوا يعملون لصالح شركات الغير طوال حياتهم، جميع هؤلاء أصبحوا يتَّجهون إلى إنشاء الشركات التي طالما رغبوا بامتلاكها وإدارتها.

تُسهم الشركات التي بدأها روَّاد الأعمال وأصحاب المشاريع الصغيرة إسهامًا بارزًا في اقتصادات الدول، إذ إنَّ لها دورًا رائدًا في التغييرات التكنولوجية وفي تطوير سلع وتقديم خدمات جديدة. لتوضيح مدى أهمية ريادة الأعمال، فإنَّنا سنورد في هذا الفصل **بعض الأمثلة والإحصائيات المتعلِّقة بالولايات المتحدة الأمريكية**. يبيِّن الجدول التالي دور الشركات والمشاريع الصغيرة في اقتصاد الولايات المتحدة.

الجدول 18: الأثر الاقتصادي للشركات الصغيرة (المصدر: مؤسسة SBA الأمريكية، https://www.sba.gov)

معظم الشركات في الولايات المتحدة صغيرة
• 80% من الشركات البالغ عددها حوالي 29.7 مليون شركة ليس لديها موظفين (الشركات يديرها أفراد أو مجموعات صغيرة من الشركاء مثل الأزواج). • تبلغ نسبة الشركات التي لديها أقل من 20 موظف 89% من إجمالي الشركات التي يعمل بها موظفون البالغ عددها حوالي 5.8 مليون شركة. • 99.6% من جميع الشركات يعمل لديها (0-99) موظفًا، و98% منها يعمل لديها (0-20) موظفًا. • 5.8 مليون شركة تقريبًا لديها أقل من 500 موظف. • حوالي 19,000 شركة فقط في الولايات المتحدة لديها أكثر من 500 موظف. • تدفع الشركات التي يعمل لديها أقل من 50 موظف أكثر من 20% من الأجور في أمريكا. • تدفع الشركات التي يعمل لديها أقل من 500 موظف أكثر من 41% من الأجور في أمريكا.

- يعمل 32.5 مليون شخص في شركات تضمُّ أقل من 50 موظف (هناك موظف من بين كل 4 موظفين في الولايات المتحدة يعمل في شركة يقل عدد موظفيها عن 50 موظف).
- لا تتضمَّن إحصاءات التوظيف الأجور التي يحصل عليها عشرات الملايين من مالكي هذه الشركات.

قد تكون أحد ملايين الأشخاص الذين يفكرون في الانضمام إلى صفوف روَّاد الأعمال. سيساعدك هذا الفصل على معرفة الأسباب التي تجعل ريادة الأعمال أحد أهم الأنشطة التجارية، وسيزوِّدك بالمعلومات والأدوات التي تحتاجها لتحديد ما إذا كان امتلاك شركة خاصة بك هو المسار المهني المناسب لك. ستتعرَّف أيضًا على خصائص روَّاد الأعمال الناجحين وأهمية المشاريع الصغيرة للاقتصاد، كما ستتعرَّف أيضًا على مجموعة من الإرشادات المتعلِّقة بإنشاء المشاريع الصغيرة وإدارتها وعلى مميزات وعيوب امتلاك مشاريع صغيرة. بالإضافة إلى ذلك، سيتناول هذا الفصل دور حاضنات ومسرِّعات الأعمال في مساعدة الأشخاص الراغبين في الانطلاق في عالم ريادة الأعمال، وسنوضّح في النهاية المقصود بريادة الأعمال الاجتماعية التي أصبحت من التوجُّهَات السائدة في عصرنا الحالي.

7.2 ريادة الأعمال

لماذا يرغب الناس في أن يصبحوا روَّاد أعمال؟ ما هي الأنواع المختلفة لروَّاد الأعمال؟

كان لدى الأخوين فرناندو وسانتياغو أغوير ميولٌ ريادية منذ سن مبكرة، إذ كانا -وهما يبلغان من العمر 8 و 9 سنوات على التوالي- يبيعان الفراولة والفجل بالقرب من منزل والديهما في مدينة ماريه ديل بلاتا التي تقع على ساحل المحيط الأطلسي في الأرجنتين. كان الأخوان يقدِّمان خدمة إصلاح ألواح التزلج على الماء من مرآبهما عندما كانا يبلغان 11 و 12 عامًا، وقد افتتحا أول متجر متخصِّص في بيع معدّات ركوب الأمواج في الأرجنتين وهما في سن المراهقة، وقد قادهما ذلك إلى التوصُّل إلى فكرة مشروعهما الريادي الباهر.

لقد شعر فرناندو وسانتياغو ذوا الأقدام المسطحة بأنَّ المشي على الرمال الساخنة باستخدام الزحَّافات (flip-flops) أمر غير مريح، لذلك أنفقا في عام 1984 مدَّخراتهما التي كانت تبلغ 4000 دولارًا من أجل إنشاء خط إنتاجهما الخاص لتصنيع صنادل للشاطئ. يوفِّر متجرهما الذي يُسمَّى (Reef) في الوقت الحالي صنادل وأحذية للنساء والرجال والأطفال إلى جانب ملابس للرجال، وقد أصبحت هذه الصنادل من أشهر الأحذية في العالم، وتوجد تقريبًا على رفوف جميع المتاجر التي تبيع معدّات ركوب الأمواج في الولايات المتحدة.[1]

لقد أشارت كريستي جلاس لوي -التي تتأكَّد من جودة الملابس الخاصة بركوب الأمواج لصالح شركة (USBX Advisory Services LLC)- إلى أنَّ "متجر Reef قد بنى علامته التجارية من الصفر ويمتلك في الوقت الحالي الحصة الأكبر في السوق".

لقد باع الأخوان فرناندو وسانتياغو -اللذان يعيشان حاليًا في ولاية كاليفورنيا على بعد مربعين سكنيين من بعضهما- متجر Reef لشركة (VF) مقابل أكثر من 100 مليون دولار في عام 2005، وقد قال فرناندو بعد بيع

المتجر: "أخيرًا شعرنا بحريتنا"، وأضاف سانتياغو: "لقد قايضنا المال بالوقت". لا يزال فرناندو يتعامل مع منظَّمات ركوب الأمواج، ويمثِّل رئيس الاتحاد الدولي للركمجة (ركوب الأمواج) وأصبح يُعرف باسم "سفير الموجة" بسبب جهوده التي بذلها في جعل جميع أعضاء اللجنة الأولمبية الدولية البالغ عددهم 90 عضوًا يصوِّتون بالإجماع لصالح إدراج رياضة ركوب الأمواج ضمن الألعاب الأولمبية لعام 2020.[2] كما حصل فرناندو أيضًا على لقب (Waterman of the Year) مرتين خلال 24 عامًا.[3] أمَّا بالنسبة لسانتياغو، فإنَّه يجمع الأموال لصالح المؤسسة غير الربحية المفضَّلة لديه والتي تُدعى (SurfAid). إنَّ الأخوين يستمتعان بتقديم الخدمات والمساعدات للمجال الذي قدَّم لهما خدمة كبيرة وكان سببًا في نجاحهما.

امتلاك الروح الريادية

رائد أعمال صغير يحقّق حلمه..

يمثِّل جاك بونو (Jack Bonneau) نموذجًا لرائد الأعمال المثالي، إذ تمكَّن خلال السنوات الثلاث التي اقتحم فيها مجال الأعمال التجارية من توسيع خط إنتاجه وافتتاح فروع في عدة أماكن وإقامة شراكات استراتيجية، كما حصل على دعم من العديد من العلامات التجارية الوطنية. لقد ساهمت العديد من وسائل الإعلام -مثل صحيفة نيويورك تايمز وصحيفة دنفر بوست وبرنامج "توداي شو" وبرنامج "صباح الخير يا أمريكا"- في ذيوع صيته، وقد شارك قصة نجاحه في مجال الأعمال التجارية على عدة منصَّات، إذ أُتيح له الحديث عن تجربته من خلال مُسرِّعة الأعمال (TechStars) ومهرجان "Aspen Ideas Festival". ألقى جاك أيضًا الخطاب الختامي في أحد مؤتمرات (STEM)، وشارك في برنامج "شارك تانك". إنَّ جاك بونو ذكي وذو شخصية جذَّابة ومتحدِّث رائع، كما أنَّه مثابر في عمله. يبلغ جاك في الوقت الحالي 11 عامًا فقط، وذلك يجعله محبَّبًا لدى الناس أيضًا.

جاءت فكرة العمل الخاص بجاك من رغبته في امتلاك إحدى الألعاب كغيره من الأطفال، لذلك طلب من والده -ستيف بونو- أن يُحضر له لعبة (LEGO Star Wars Death Star). كانت المشكلة التي واجهت جاك هي أنَّ ثمن هذه اللعبة 400 دولار، وقد أخبره والده بأنَّه لن يحصل عليها إلَّا إذا دفع ثمنها بنفسه. لقد قاد ذلك جاك إلى القيام بما يفعله الكثير من الأطفال من أجل كسب بعض المال، إذ افتتح كُشكًا لبيع عصير الليمون، ولكنَّه سرعان ما أدرك أنَّ هذا لن يساعده على تحقيق حلمه، لذلك قرَّر بعد استشارة والده والاستعانة به أن يفتح كُشكًا لبيع عصير الليمون في أحد الأسواق المحلية الخاصة بالمزارعين، وقد عبَّر جاك عن الإقبال الكبير الذي حظي به بقوله: "كان هناك الكثير من الناس الذين يرغبون في شراء عصير الليمون الرائع من طفل يبلغ من العمر ثماني سنوات". لقد تمكَّن جاك خلال فترة قصيرة جدًّا من كسب ما يكفي لشراء اللعبة التي كان يرغب في الحصول عليها، كما بيَّن ذلك بقوله: "بلغت إيرادات مبيعاتي حوالي 2000 دولار، وكان إجمالي ما ربحته 900 دولار".

لقد أدرك جاك أمرًا مهمًّا وهو أنَّ الأشخاص الكبار يحبُّون الشراء من الأطفال الظريفين، لذلك فكَّر في إمكانية كسب المزيد من المال من خلال فتح المزيد من الفروع في أماكن أخرى. وضع جاك خطة للتوسُّع تتضمَّن افتتاح ثلاثة أكشاك جديدة في الربيع التالي، ولكنَّه أدرك أنه سيحتاج إلى المزيد من رأس المال العامل، لذلك سعى للحصول على قرض بقيمة 5000 دولار من بنك (Young Americans Bank) الموجود في مدينة دنفر في

ولايـة كولـورادو الأمريكيـة والمتخصِّـص في تقـديم قـروض للأطفـال. لقـد اسـتطاع جـاك جـني 25,000 دولار في عام 2015.

قرّر جاك في العام التالي توسيع نطـاق أعمالـه، لـذلك حصـل على قـرض آخـر بقيمـة 12,000 دولار، وافتتح المزيد من الأكشاك في العديد من الأماكن الأخرى، ومن ضمنها مراكز التسوق خلال موسـم العطلات، وبـاع فيهـا عصير التفاح والشوكولاتة الساخنة بدلًا من عصير الليمون. أضـاف جـاك أيضًـا مسـاحات خاصَّـة وأتـاح لغـيره من الأطفال الرياديين العمل وبيع منتجاتهم فيها، وقد كان من أوائل الأطفال الـذين أقـام شـراكةً معهم الأخـوات لِيلي وكلُوي وصوفي وارين، صاحبات شركة (Sweet Bee Sisters) المتخصِّصة في بيع مرطِّبات الشفاه. عمل جـاك أيضًا مع 18 طفل ريادي آخر كانوا يبيعون مجموعة متنوعة من المنتجات، مثل: أطعمة عضـوية مخصَّصـة للكلاب وأوشحة وعصابات الرأس.

لقد نجحت إستراتيجية جاك، وبلغت إيرادات أعماله أكثر من 100,000 دولار في العام الماضي، وقـد أصـبح في هذا العام المتحـدِّث الرسـمي باسـم منتَج (Santa Cruz Organic Lemonade)، كمـا يطمح في الـوقت الحالي إلى التوسُّع في مدن أخرى، مثل ديترويت ونيو أورليـانز. على الـرغم من أن جـاك يبلـغ من العمـر 11 عامًـا فقط، إلَّا أنَّه قد أصبح ملمًّا بالشؤون المالية وخدمة العملاء والتسويق والمبيعـات والمهـارات الاجتماعيـة وغيرهـا من الممارسات التجارية السليمة؛ إنَّه يمتلك جميع خصائص روَّاد الأعمال الناجحين.

أسئلة للمناقشة:

1. من وجهـة نظـرك، مـا الـذي مكَّن جـاك بونـو من إنشـاء عمـل تجـاري والنجـاح في تطـويره وهـو في هـذه السن المبكرة؟
2. ما هي الخصائص والقيم الشخصية التي ينبغي على جاك امتلاكها حتى يستطيع الاستمرار في إدارة أعماله إلى جانب الالتزام بالذهاب إلى المدرسة بدوام كامل؟

تحظى الولايات المتحدة بعدد كبير من روَّاد الأعمال - مثل الأخوين فرناندو وسانتياغو أغـوير- الـذين يرغبـون في بدء مشاريع وشركات صغيرة. ووفقًا لدراسـة أجرتهـا مؤسسـة SBA الأمريكيـة، فـإنَّ ثلـثي طلاب الجامعـات يعتزمون الانطلاق في مجال ريادة الأعمال في مرحلة ما من مسيرتهم المهنية، ويطمحون بأن يصـبحوا من كبـار روَّاد الأعمال، مثل بيل غيتس وجيف بيزوس. لكن ينبغي على كل من يرغب في أن يصـبح رائـد أعمـال التفكـير جيِّدًا في عدة أمور قبل أن يبذل أي جهاد أو وقت أو مـال. يقـدِّم الجـدول التـالي بعض الإرشـادات للراغـبين في دخول عالم ريادة الأعمال.

الجدول 19: هل أنت مستعد لكي تكون رائد أعمال؟

هل أنت مستعدٌّ لكي تكون رائد أعمال؟
فيما يلي بعض الأسئلة التي ينبغي أن يطرحها روَّاد الأعمال على أنفسهم: 1. ما الشيء الجديد الذي تقدِّمه فكرتك؟ هل تحلُّ مشكلة أو حاجة غير ملبَّاة؟ 2. هل يوجد هناك منتجات أو خدمات مماثلة؟ إذا كان الأمر كذلك، فما الذي يجعل منتجك أو خدمتك أفضل من غيرها؟ 3. ما هي الأسواق التي تستهدفها؟ كم عدد الأشخاص الذين سيستخدمون منتجك أو خدمتك؟ 4. هل تحدَّثت مع الزبائن المحتملين لكي تعرف آراءهم؟ هل سيشترون منتجك أو خدمتك؟ 5. ماذا بشأن تكاليف الإنتاج وأسعار السوق؟ هل بيع المنتج أو الخدمة بأسعار السوق سيغطِّي تكاليف الإنتاج ويحقِّق ربحًا؟ 6. هل يمكن حماية الفكرة؟ هل هناك ملكية فكرية ملائمة؟ 7. هل الفكرة المبتكرة ذات أهمية وفائدة كبيرة؟ 8. هل من السهل إيصال فكرتك المبتكرة للآخرين؟ 9. كيف يمكن أن يتطوَّر هذا المنتج عبر الزمن؟ هل سيكون من الممكن توسيع خطوط إنتاجه؟ هل يمكن إجراء تطويرات أو تحسينات عليه في المستقبل؟ 10. من أين يمكن شراء هذا المنتج أو الخدمة؟ 11. ما الطرق التي ستستخدمها لتسويق المنتج أو الخدمة؟ ما هي تكاليف البيع أو التسويق؟ 12. ما هي التحديات التي ينطوي عليها تطوير هذا المنتج أو الخدمة؟

المصادر:

- Jess Ekstrom, “5 Questions to Ask Yourself Before You Start a Business," Entrepreneur, https://www.entrepreneur.com, accessed February 1, 2018
- “Resources", http://www.marketsmarter.com , accessed February 1, 2018
- Monique Reece, Real-Time Marketing for Business Growth: How to Use Social Media, Measure Marketing, and Create a Culture of Execution (Upper Saddle River, NJ: FT Press/Pearson, 2010)
- Mike Collins, “Before You Start–Innovator’s Inventory", The Wall Street Journal, May 9, 2005, p. R4

الرغبة في أن يكون الفرد رئيسَ نفسه هي رغبة موجودة لدى جميع فئات الناس بغض النظر عن العمر أو الجنس أو العرق. تُبيِّن نتائج دراسة استقصائية حديثة أجراها مكتب إحصاء السكان الأمريكي تزايد معدَّل امتلاك الأفراد المنتمين إلى الأقليات والنساء لأعمال تجارية خاصّة بهم، ويوضِّح الجدول التالي بيانات إحصائية عن الخصائص الديموغرافية المتعلِّقة بالشركات المملوكة للأقليات.

الجدول 20: إحصائيات عن الشركات المملوكة للأقليات في الولايات المتحدة

إحصائيات عن الشركات المملوكة للأقليات في الولايات المتحدة
• تضاعف عدد الشركات التي يمتلكها الأمريكيون ذوو الأصول اللاتينية حوالي ثلاثة أضعاف بين عامي 1997 (1.2 مليون شركة) و 2012 (3.3 مليون شركة). • زادت نسبة الشركات الأمريكية التي يعمل لديها (1-50) موظفًا والتي يمتلكها أمريكيون من أصول أفريقية بمقدار 50% بين عامي 1996 و 2015. • تمتلك الأقليات حوالي مليون شركة يعمل بها موظفون: 53% يمتلكها أمريكيون ذوو أصول آسيوية، و11% يمتلكها أمريكيون من أصول أفريقية، وثلث هذه الشركات تقريبًا يمتلكها أمريكيون ذوو أصول لاتينية. • 19% من جميع الشركات الأمريكية التي يعمل بها موظفون تمتلكها النساء.

المصادر:

- Robert Bernstein, “Hispanic-Owned Businesses on the Upswing," International Trade Management Division, U.S. Census, https://www.census.gov, December 1, 2016
- The Kauffman Index of Main Street Entrepreneurship, https://www.kauffman.org, November 2016

لماذا لا تزال ريادة الأعمال جزءًا أساسيًا من نظام الأعمال التجارية في بعض الدول الكُبرى مثل الولايات المتحدة الأمريكية لسنوات عديدة؟ يرجع السبب إلى أنَّ الاقتصاد العالمي في عصرنا الحالي يكافئ الشركات المبتكرة والمرنة التي يمكنها الاستجابة بسرعة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال. يؤسِّس هذه الشركات روَّاد الأعمال الذين يُعدُّون أشخاصًا ذوي رؤية ودافعية وإبداع والمستعدِّون لتحمُّل مخاطر بدء المشاريع التجارية وإدارتها من أجل تحقيق الأرباح.

7.2.1 هل هناك أوجه اختلاف بين روّاد الأعمال وأصحاب المشاريع الصغيرة؟

غالبًا ما يُستخدم مصطلح رائد الأعمال على أنَّه مفهوم واسع يتضمَّن معظم أصحاب المشاريع الصغيرة. من الواضح أنَّ الفئتان تشتركان في بعض الخصائص، كما أنَّ هناك تشابهًا كبيرًا في بعض الأسباب التي تدفع الأشخاص إلى أن يصبحوا روَّاد أعمال أو أصحاب مشاريع صغيرة. على الرغم من ذلك، فإنَّ هناك أوجه اختلاف بين ريادة الأعمال وإدارة المشاريع الصغيرة، إذ تنطوي ريادة الأعمال على خوض مجازفة تقتضي إنشاء أعمال تجارية جديدة وغير مألوفة، أو إحداث تغييرات كبيرة على حجم ومسارات الأعمال التجارية الموجودة. عادةً ما يكون روَّاد الأعمال أشخاصًا مبدعين ينشؤون الشركات بهدف تنفيذ أفكارهم المرتبطة بمنتج أو خدمة جديدة، وهم أصحاب رؤية بعيدة المدى وقادرون على تحديد التوجُّهات المستقبلية.

قد يكون روَّاد الأعمال أصحاب مشاريع صغيرة، ولكن ليس جميع أصحاب المشاريع الصغيرة روَّاد أعمال. إنَّ أصحاب المشاريع الصغيرة هم مديرون أو أشخاص ذوو خبرة تقنية أنشؤوا مشاريعًا جديدة أو اشتروا مشاريعًا موجودة وقرَّروا إبقاء حجم الشركة صغيرًا. على سبيل المثال، يُعدُّ مالك المكتبة المحلية الخاصَّة صاحب شركة

صغيرة، ولكنَّ جيف بيزوس -مؤسِّس شركة أمازون- الـذي يـبيع الكتب أيضًـا يُعـدُّ رائـد أعمـال، إذ طـوَّر نموذجًـا جديدًا وهو بيع الكتب عبر شبكة الإنترنت، والذي أحدث ثورة في عالم بيع الكتب، ثمَّ أحدث ثورة في مجال الـبيع بالتجزئة عمومًا. يحاول روَّاد الأعمال غالبًا تغيـير الوضـع الـراهن، وعـادةً مـا تكـون رؤيتهم بعيـدة المـدى مقارنـة بأصحاب المشاريع الصغيرة.

7.2.2 أنواع رواد الأعمال

ينقسم روَّاد الأعمال إلى عدة فئات وهي: روَّاد الأعمال التقليـديون، روَّاد الأعمـال ذوو المشـاريع المتعـددة، وروَّاد الأعمال الداخليون.

I. رواد الأعمال التقليديون

إنَّ روَّاد الأعمال التقليديين (Classic Entrepreneurs) هم أشخاص لديهم الجرأة على خوض المجازفات، ويؤسِّسون شـركاتهم الخاصـة بنـاءً على أفكـار مبتكَـرَة. بعض روَّاد الأعمـال التقليـديين هم روَّاد أعمـال يبـدؤون بمشروع صغير ولا يخطِّطون لزيادة حجم المشروع، وغالبًا ما يكون هدفهم من تأسيس مشروعهم مجـرَّد تحقيـق الرضـا الـذاتي وعيش نمـط الحيـاة المصـاحب لـذلك، ومن الأمثلـة على روَّاد الأعمـال هـؤلاء ميهـو اينـاجي (Miho Inagi)، التي بدأت قصة مشروعها عندما زارت مدينة نيويورك مع إحدى زميلات الدراسة في عام 1998 وأُعجبت بخبز البيغل الذي يُصنع في تلك المدينة، وعبَّرت عن ذلك بقولها: "شعرتُ أنَّه مـا من شـيئ أطيب من مذاق خبز البيغل".

لقد دفعهـا شـغفها بخـبز البيغـل إلى أن تـترك وظيفتهـا كمسـاعد مكتـبي وأن تسـعى إلى تحقيـق حلمهـا المتمثِّل في افتتاح متجر خاص بها لبيع خبز البيغل في طوكيو. على الرغم من أنَّ والديها حاولا إثناءها عن فكرتها وأنَّ هذا النوع من الخبز لم يكن معروفًا في اليابـان، إلَّا أنَّ ذلـك لم يمنعهـا من السـعي لتحقيـق حلمهـا. ذهبت ايناجي في رحلات أخرى إلى نيويورك، وحصلت في إحدى هذه الرحلات على تـدريب مهـني مجـاني لمـدة سـتة أشـهر في محـل (Ess-a-Bagel)، وكـانت تتلقَّى هنـاك الطلبـات وتنظِّف الصـواني وتكنس الأرضـيات. كـانت فلورنس ويلبون -مالكة المحل- تسمح لها بأن تصنع العجين في عطلات نهاية الأسبوع.

استثمرت ايناجي 20,000 دولار من مدَّخراتها الخاصة واقترضت من والديها 30,000 دولار من أجـل تنفيـذ مشـروعها واسـتطاعت في أغسـطس/آب من عـام 2004 افتتـاح محلهـا الصـغير الـذي أطلقت عليـه اسم "Maruichi Bagel". كان عدد الزبائن الذين يتوافدون على متجرهـا قليلًا خلال أول شـهرين من افتتاحـه، ولكن حالفها الحظ بعد فترة قصيرة، إذ أصبح هناك إقبالٌ كبيرٌ على شراء خبز البيغل في اليابـان، وذلـك بعـد أن وضـع أحد الزبائن تقييمًا إيجابيًا لخـبز البيغـل المحلي على أحـد المواقـع الإلكترونيـة؛ ممـا أدَّى إلى تـدفق الزبـائن على أفضل متاجر بيع خبز البيغل في طوكيو. تُقدَّر قيمة ما تكسبه اينـاجي بعـد خصـم النفقـات بحـوالي 2300 دولار شهريًا، وهي تساوي قيمة المبلغ الذي كانت تحصل عندما كانت تعمل موظفة في شركة. أشارت ايناجي إلى أنَّه لم يكن لديها أي أهداف قبل أن تفتتح المتجر ولكنَّها تشعر بالرضا في الوقت الحالي.[4]

في المقابـــل ، هنـــاك روَّاد أعمـــال يرغبـــون في أن تنمـــو مشـــاريعهم لتصـــبح شـــركات كبـــيرة (growth-oriented entrepreneurs)، وقد تأسَّست معظم الشركات التكنولوجية المتطوِّرة من قِبـل هـؤلاء. على سبيل المثال، أدرك جيف بيزوس أنَّ بإمكانه منافسة بائعي الكتب التقليديين باستخدام الإنترنت، وقد كان يهدف إلى جعل شركته شركة عملاقة، وأطلق عليها اسم "أمازون" الذي يعكس ذلك الهدف، إذ يشير هـذا الاسـم إلى نهر الأمازون، الذي يعدُّ أكبر نهر في العالم. طبَّق بيزوس بعد نجاح شركته في مجال بيع الكتب نمـوذج الـبيع بالتجزئـة عـبر الإنـترنت على منتجـات أخـرى منهـا: الألعـاب والأدوات المنزليـة وأدوات البسـتنة والملابس والموسيقى وغيرها. يسعى بيزوس من خلال شراكته مع بائعي التجزئة الآخرين إلى تحويل الرؤية الخاصـة بشـركة أمازون إلى حقيقة، وتنعكس هذه الرؤية في العبارة التالية: "أن نكون الشـركة الأكـثر اهتمامًـا بالزبـائن في العـالم وأن نبني مكانًا يستطيع الناس التوجُّه إليه لكي يروا ويكتشفوا كل ما يرغبون في شرائه عبر الإنترنت".[5]

ب. رواد الأعمال ذوو المشاريع المتعددة

روَّاد الأعمال ذوو المشاريع المتعددة (Multipreneurs) هم روَّاد أعمال يؤسِّسـون سلسـلة من الشـركات، ولا يقتصرون على مشروع أو شركة واحدة، وهم يستمتعون بالتحديات التي تواجههم عند تأسيس مشروع جديـد وتطويره. في الواقع، لقد صرَّح أكثر من نصف الرؤساء التنفيذيين للشركات المندرجة ضـمن قائمـة (Inc. 500) أنَّهم سوف يؤسِّسون شركة أخرى إذا باعوا شركتهم الحالية. يعدُّ الأخوان جيف وريتش سلون مثالًا جيدًا على روَّاد الأعمال ذوي المشاريع المتعددة، إذ حوَّل هذين الأخوين الكثير من الأفكار الصعبة إلى شركات ناجحة، ونفَّذا على مدار أكثر من عشرين عامًا مضت العديد من المشاريع، مثل: ترميم المنازل، وتربية الخيول وتسـويقها، واخـتراع جهاز يمنع تلف بطاريات السـيارات، وغيرهـا. إنَّ مشـروعهما الأخـير عبـارة عن شـركة متعـددة الوسـائط تُسـمَّى (StartupNation)، وهي شركة تساعد الأفراد على تحقيق أحلامهم الرياديـة، كمـا أنَّهمـا وضـعا نُصـب أعينهمـا الشركة التالية التي يرغبان في تأسيسها.[6]



الشكل 52: إيلون ماسك -المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة تسلا - مصدر الصورة: ستيف جورفتسون/ فليكر مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

يعدُّ إيلون ماسك -المؤسّس والرئيس التنفيذي لشركة تسلا- الظاهر في الصورة السابقة المسؤول الرئيسي عن نجاح وانتشار الطاقة الشمسية والسيارات الكهربائية في السنوات العشر الماضية. منذ تأسيسه لشركة تسلا التي أحدثت ثورةً في مجال الطاقة الشمسية وشركة سبيس إكس المتخصّصة في استكشاف الفضاء في أوائل القرن الحادي والعشرون، كان له دور رائد في الكثير من الابتكارات وأصبح منافسًا قويًا للشركات التقليدية المتخصّصة في السيارات والشحن والطاقة. في أي فئة من فئات رواد الأعمال يمكن أن يندرج إيلون ماسك؟

ج. رواد الأعمال الداخليون

لا يمتلك بعض روَّاد الأعمال شركات خاصة بهم ولكنَّهم يضعون بصماتهم داخل الشركات الكبيرة التي يعملون بها من خلال إبداعهم ورؤيتهم وجرأتهم على خوض المجازفات. يتمتَّع هؤلاء الموظفون -الذين يُطلَقُ عليهم روَّاد الأعمال الداخليون (Intrapreneurs)- بحرية تتيح لهم تنمية أفكارهم وتطوير منتجات جديدة، بينما يقدِّم لهم أرباب أعمالهم رواتبًا منتظمة ودعمًا ماليًا. إنَّ روَّاد الأعمال الداخليين يتمتَّعون بدرجة عالية من الاستقلالية وكأنَّهم يديرون شركات صغيرة خاصة بهم داخل المؤسسة الكبيرة، وهم يشبهون روَّاد الأعمال التقليديين في العديد من السمات الشخصية ولكنَّ المجازفات الشخصية التي يخوضونها أقل. يشير المؤلِّف جيفورد بينشوت -الذي صاغ مصطلح ريادة الأعمال الداخلية (intrapreneuring) في كتابه الذي يحمل نفس الاسم- إلى أنَّ الشركات الكبيرة تقدِّم تمويلًا أوليًّا لدعم الجهود الريادية بداخلها، وتشمل هذه الشركات إنتل وIBM وتكساس إنسترومنتس (شركة رائدة تدعم ريادة الأعمال الداخلية) وسيلز فورس وزيروكس.

7.2.3 ما الأسباب التي تدفعك إلى أن تصبح رائد أعمال؟

تبيِّن الأمثلة المذكورة في هذا الفصل أنَّ روَّاد الأعمال قد اقتحموا جميع المجالات، ولكن تختلف الأسباب التي تدفعهم إلى تأسيس شركاتهم. إنَّ السبب الأكثر شيوعًا الذي أشار إليه الرؤساء التنفيذيون للشركات المُدرجة ضمن قائمة Inc 500 (القائمة السنوية لأسرع الشركات نموًا التي تحدِّدها مجلة Inc.) هو خوض التحدي المتمثِّل في تأسيس مشروع، يليه رغبتهم في التحكم بزمام حياتهم. ومن الأسباب الأخرى الاستقلال المالي والتخلُّص من سلبيات العمل لصالح شخص آخر، بالإضافة إلى ذلك، ذكرت دراسات استقصائية أخرى دافعين مهمين هما: الشعور بالرضا الذاتي المصاحب للعمل الخاص، وعيش نمط الحياة المرغوب. هل يشعر رواد الأعمال بأنَّ تأسيس مشاريعهم الخاصة كان يستحق كل هذا العناء؟ الإجابة هي نعم بكل تأكيد، ويذكر معظمهم أنَّهم على استعداد للقيام بذلك مرة أخرى.

اختبار مدى الفهم

1. بيِّن الأنواع المختلفة لروَّاد الأعمال.
2. ما هي أوجه الاختلاف بين روَّاد الأعمال وأصحاب المشاريع الصغيرة؟
3. اذكر بعض الأسباب الرئيسية التي تدفع روَّاد الأعمال إلى إنشاء مشاريعهم الخاصة.

7.3 خصائص رواد الأعمال الناجحين

ما هي الخصائص المشتركة بين روَّاد الأعمال الناجحين؟

هل لديك ما يلزم لكي تصبح رائد أعمال؟ إنَّ مجرَّد امتلاك فكرة رائعة غير كافٍ، إذ يجب على رائد الأعمال أن يكون قادرًا على تأسيس وإدارة الشركة التي تُحوِّل فكرته إلى حقيقة، كما ينبغي عليه أن يتمتَّع بالدافعية والمثابرة والشغف وحب المغامرة، إلى جانب امتلاك قدرة إدارية وتقنية. روَّاد الأعمال هم وقود الشركة؛ فهُم غالبًا ما يعملون لساعاتٍ أطول، ويأخذون إجازاتٍ أقل، ويسعون إلى حل المشكلات التي تواجههم في عملهم أولًا بأول. إنَّ لديهم أيضًا عدة خصائص مشتركة أخرى كما هو موضَّح في هذا القسم.

7.3.1 الشخصية الريادية

أظهرت الدراسات المتعلِّقة بالشخصية الريادية أنَّ روَّاد الأعمال يشتركون في سمات أساسية معينة ويتمتَّع معظمهم بما يلي:

- **الطموح**: هم قادرون على المنافسة ولديهم رغبة شديدة في الإنجاز.
- **الاستقلالية**: هم أفراد مبادرون ويفضِّلون أن يكونوا قادةً على أن يكونوا أتباعًا.
- **الثقة بالنفس**: هم يدركون التحديات المصاحبة لتأسيس المشاريع وتشغيلها، وهم حازمون وواثقون من قدرتهم على حل المشكلات.
- **حُبُّ المجازفة**: على الرغم من عدم كرههم لخوض المجازفات، إلَّا أنَّ معظم روَّاد الأعمال الناجحين يفضِّلون فرص العمل التي تتطلَّب قدرًا معتدلًا من المجازفة التي تمكِّنهم من التحكُّم في النتائج بطريقة أفضل، ولا يفضِّلون المشاريع التي تنطوي على مجازفات كبيرة، والتي تعتمد على الحظ بدرجة كبيرة.
- **الرؤية بعيدة المدى**: يتميَّز روَّاد الأعمال عن أصحاب المشاريع الصغيرة والمديرين في أنَّهم قادرون على تحديد التوجُّهات المستقبلية والتصرُّف بناءً عليها.
- **الإبداع**: ينبغي أن يكون لدى روَّاد الأعمال تصاميم إبداعية للمنتجات واستراتيجيات تسويق واضحة وحلول مبتكرة للمشكلات الإدارية حتى يتمكّنوا من منافسة الشركات الكبيرة.
- **النشاط**: على الرغم من أنَّ تأسيس المشاريع وتشغيلها يستغرق ساعات طويلة، إلَّا أنَّ بعض روَّاد الأعمال يؤسِّسون شركاتهم وهم لا يزالون يعملون بدوام كامل في وظيفة أخرى.
- **الشغف**: يحبُّ روَّاد الأعمال أعمالهم، ويبدو ذلك واضحًا في قصة نجاح ميهو ايناجي التي افتتحت متجرًا لبيع خبز البيغل في طوكيو على الرغم من العقبات.

- **الالتزام**: إنَّ روَّاد الأعمال مستعدّون لتقديم تضحيات شخصية في سبيل تحقيق أهدافهم بسبب التزامهم الشديد تجاه شركاتهم.

الأخلاقيات في الحياة العملية

الاختيارات الأخلاقية تحوّل شركة عائلية إلى علامة تجارية عالمية

كانت أبولونيا بويلان (Apollonia Poilâne) منذ أن كانت فتاة صغيرة تعيش في باريس تعرف ما تريد فعله عندما تكبر: أن تتولَّى إدارة الشركة الخاصة بعائلتها. لكنَّها لم تتوقع أن يأتي ذلك اليوم بسرعة، إذ تُوفي والدها - ليونيل بويلان- ووالدتها نتيجة تحطُّم طائرة مروحية في عام 2002 ممَّا جعل فرنسا تفقد الخبَّاز الأكثر شهرة فيها، لذلك حلَّت أبولونيا محله. لقد كانت تبلغ من العمر 18 عامًا فقط في ذلك الوقت وكانت تُخطِّط للالتحاق بجامعة هارفارد في الخريف، ولكنَّ اللحظة التي أعدَّها والداها لها قد أتت. وقد ذكرت في خطاب الالتحاق بجامعة هارفارد بأنَّ "العمل الذي قامت به عدة أجيال من أسرتها مهدَّد بالاندثار".

استطاعت أبولونيا بفضل التنظيم والإصرار إدارة أحد أفضل المخابز الفرنسية في العالم -والتي يوجد مقرها في باريس- من شقتها في مدينة كامبريدج الأمريكية. كانت تستيقظ عادة قبل ساعتين من بدء المحاضرات الدراسية حرصًا على إتمام جميع المكالمات الهاتفية الخاصة بالعمل. تصف أبولونيا ما تفعله بعد رجوعها من الجامعة بقولها: "بعد انتهاء المحاضرات الدراسية أتحقَّق فيما إذا كان هناك أي مهام متعلِّقة بالشركة، ثم أؤدِّي واجباتي الدراسية، وقبل أن أذهب للنوم أتصل بمدير الإنتاج في باريس للتحقُّق من جودة الخبز".

نظرًا لأنَّ مخبز "بويلان" قد حظي بمكانة عالية إلى جانب مجموعة صغيرة جدًا من الخبَّازين المرموقين في فرنسا، فقد صمَّمت أبولونيا البالغة من العمر 18 عامًا على الاستمرار في تحقيق رضا الزبائن والمحافظة على الجودة والسمعة التي بناها جدها منذ عام 1932. عندما أُصيب جدها بسكتة دماغية في عام 1973، بذل ابنه ليونيل –الذي كان يبلغ من العمر 28 عامًا- أقصى جهده في إدارة المخبز وبنى له العلامة التجارية العالمية المعروفة في وقتنا الحالي. افتتح ليونيل مخبزين آخرين في باريس ومخبز في لندن، كما أصبح يتعامل مع مجموعة كبيرة من بائعي التجزئة والشركات المشهورة على مستوى العالم، إذ يشحن الخبز يوميًا بواسطة (فيديكس) إلى المطاعم الراقية والزبائن الأثرياء في مختلف أنحاء العالم.

ما يميِّز منتجات مخابز "بويلان" عن الخبز الذي ينتجه الخبَّازون الآخرون في باريس هو استخدام العجين المختمر، وما زال خبز الريف الفرنسي المستدير (miche) المصنوع من هذا العجين من أشهر ما تقدِّمه الشركة. يُنقش حرف "P" على الطبقة الخارجية للخبز، ويعود ذلك الفعل إلى الزمان الذي كانت تُستخدم فيه الأفران الشعبية، والتي دفعت الخبازين إلى تمييز أرغفتهم عن غيرها بكتابة حروف عليها، كما يضمن ذلك عدم تشقُّق الأرغفة أثناء خبزها. تبيع مخابز "بويلان" في وقتنا الحالي الكرواسون والمعجنات وبعض أنواع الخبز الخاصة أيضًا.

تصف جولييت سارازين -مديرة مخبز بويلان الناجح الذي يُوجد في لندن- أبولونيا بقولها: "إنَّ أبولونيا مولعة بعملها حتمًا. إنَّها تؤمن بشدة بأهمية الشركة والعمل الذي قام به والدها، وتتطلَّع إلى المستقبل، وهذا أمر جيِّد".

كان شغف أبولونيا وأخلاقيات العمل التي تؤمن بها يمدَّانها بالطاقة والدافعية حتى عندما كانت طالبة. كان كل يوم يضع أمامها تحديات ومشكلات جديدة في باريس، وكان ينبغي عليها حلّها والتعامل معها بينما يكون

طلاب جامعة هارفارد الآخرون نائمون، وقد أخبرت أبولونيا أحد المراسلين التابعين لصحيفة (The Harvard Crimson) عندما أراد كتابة قصة عنها: "الساعة أو الساعتان اللتان تقضونها أنتم في التسويف والمماطلة، أقضيها أنا في العمل. لا يتطلَّب ذلك الكثير من الجهد بتاتًا، وقد كان حلمي دائمًا أن أدير الشركة".

لقد أثمر تفاني أبولونيا التي تحمّلت مسؤولية العديد من القرارات المهمة والاستراتيجيات والأهداف المتعلِّقة بالعمل، والتي وصفت نفسها بأنَّها "قبطان السفينة" الذي يحدِّد التوجُّه العام للشركة. تبلغ قيمة شركة "بويلان" في وقتنا الحالي 18 مليون دولار ويعمل فيها 160 شخصًا، كما تدير الشركة ثلاثة مطاعم تُدعى "Cuisine de Bar" موجودة في باريس ولندن، وتقدِّم الوجبات الاعتيادية، مثل الحساء والسلطات وخبز التارتين. تشحن الشركة أكثر من 200,000 رغيف سنويًا لزبائنها في 20 دولة منها: الولايات المتحدة واليابان والمملكة العربية السعودية. تقول أبولونيا: "يعرف المزيد من الناس أنَّ سر جودة الخبز هي جهود والدي الذي قضى السنوات في تفحُّصها، لذلك أنا مسرورة بذلك".

أسئلة للمناقشة:

1. إلى أي نوع من أنواع روَّاد الأعمال تنتمي أبولونيا بويلان؟

2. ما هي الأخلاق الشخصية التي دفعت أبولونيا إلى أن تقرِّر تولي إدارة الشركة الخاصة بعائلتها؟

يحمل معظم رواد الأعمال العديد من الخصائص التي ذكرناها سابقًا. على سبيل المثال، أحبّت سارة ليفي -البالغة من العمر 23 عامًا- وظيفتها طاهيةً للمعجنات في مطعم، ولكنَّها لم تُعجب بالأجور المنخفضة والضغوط الكبيرة وساعات الدوام الطويلة المصاحبة للعمل في المطابخ التجارية، لذلك أنشأت واحدًا جديدًا -في منزل والديها- وأطلقت مشروع "Sarah’s Pastries and Candies"، وتستعين بموظفين يعملون بدوام جزئي من أجل تلبية طلبات الزبائن من المعجنات والحلوى، بينما تشغِّل أصوات الموسيقى الهادئة في الخلفية.

أمَّا كونور ماكدونو الذي تخرَّج من جامعة كورنيل الأمريكية، فقد أسَّس شركته الخاصة المتخصِّصة في تصميم مواقع الويب والتي تُدعى "OffThePathMedia" بعد أن أُصيب بخيبة أمل بسبب جمود وظيفته، وقد وصف ذلك بقوله: "لم أجد فيها مُتنفَّسًا كافيًا". أمَّا آنا سانشيز التي تعمل في مجال التصميم الجرافيكي قد وصفت تجربتها في العمل بقولها: "إنَّ العمل الحر يبقيني نشيطة. إنَّه يدفعني إلى أداء أعمالي على النحو الأفضل لأنَّني أعلم بأنَّ حصولي على العمل التالي يعتمد على أدائي".(7)

لا يُعدُّ أشتون كوتشر -الظاهر في الصورة التالية- مجرَّد ممثل مشهور ووسيم ومؤثِّر فحسب؛ بل هو أيضًا رائد أعمال ومستثمر نشط في الشركات الناشئة القائمة على التكنولوجيا مثل Airbnb، وSkype، وFoursquare، وهو صاحب ثروة تُقدَّر بِـ 200 مليون دولار. ما هي السمات الشخصية المشتركة بين روَّاد الأعمال الناجحين من أمثال كوتشر؟



الشكل 53: الممثل أشتون كوتشر - مصدر الصورة: حساب TechCrunch/ فليكر
مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

7.3.2 القدرة الإدارية والمعرفة التقنية

لا يكفي أن يمتلك الفرد جميع خصائص روَّاد الأعمال لكي يـدير شـركة ناجحـة؛ بـل ينبغي أن يمتلـك أيضًـا مهارات العمـل الضـرورية، إذ يحتـاج روَّاد الأعمـال إلى المعرفـة التقنيـة الـتي تمكِّنهم من تنفيـذ أفكـارهم، كمـا يحتـاجون إلى القـدرة الإداريـة اللازمـة لتأسـيس شـركة ووضـع اسـتراتيجيات التشـغيل والحصـول على تمويـل والإشـراف على الأنشـطة اليوميـة. على سـبيل المثـال، قـال جيم كـرين -الـذي أسَّـس شـركة "Eagle Global Logistics" وحوَّلها من من شركة ناشئة إلى شركة بقيمة 250 مليون دولار- في إحدى اجتماعاته: "لم يسـبق لي إدارة شركة تبلغ قيمتها 250 مليون دولار، لذلك يتعيَّن عليكم يا رفاق البدء في إدارة هذا العمل".[8]

تُعدُّ مهارات التواصل والتفاعل مع الآخرين مهمةً أيضًا من أجـل التعامـل مـع المـوظفين والزبـائن وشـركاء العمل الآخرين، مثل المصرفيين والمحاسبين والمحامين. سوف نبيِّن لاحقًا في هـذا الفصـل بـأنَّ روَّاد الأعمـال يؤمنون بأنَّهم قادرون على تعلُّم هذه المهارات المطلوبة بشدة. على سبيل المثال، استثمر جيم شتاينر 400 دولار فقط عندما بدأ عمله في إعادة تصنيع خراطيش الحبر وتأسيس متجر "Quality Imaging Products"، إذ دفع 200 دولار لأحـد الاستشـاريين حـتى يتعلَّم طريقـة العمـل و200 دولار لشـراء المـواد اللازمـة لإعـادة بنـاء خراطيش الحبر.

كان شتاينر يُجرى مكالمات المبيعات من الساعة الثامنة صباحًا إلى الظهـيرة ويوصِّـل الطلبـات إلى الزبـائن من الظهيرة إلى الساعة الخامسة مساءً، وكان يتناول وجبة العشاء بسرعة ثمَّ يذهب إلى المـرآب حيث كـان يملأ خراطيش الحبر إلى أن ينتصـف الليـل، فيـذهب لكي يلقي بنفسـه على السـرير - وأحيانًـا يكـون مغطىً بسـخام الكربون. لم يستمر ذلك الروتين لمجرَّد بضعة أشهر حتى يبدأ عمله بالنجاح؛ وكان ذلك هو نمـط حياتـه لمـدة 18 شهرًا.[9] لكن غالبًا ما يدرك روَّاد الأعمال بسرعة أنَّهم لا يستطيعون فعل كل الأمور بأنفسـهم، وغالبًـا مـا يقـرِّرون التركيز على الأمور التي يُحسنون القيام بها ويوظِّفون أشخاصًا آخرين للقيام ببقية الأمور.

اختبار مدى الفهم

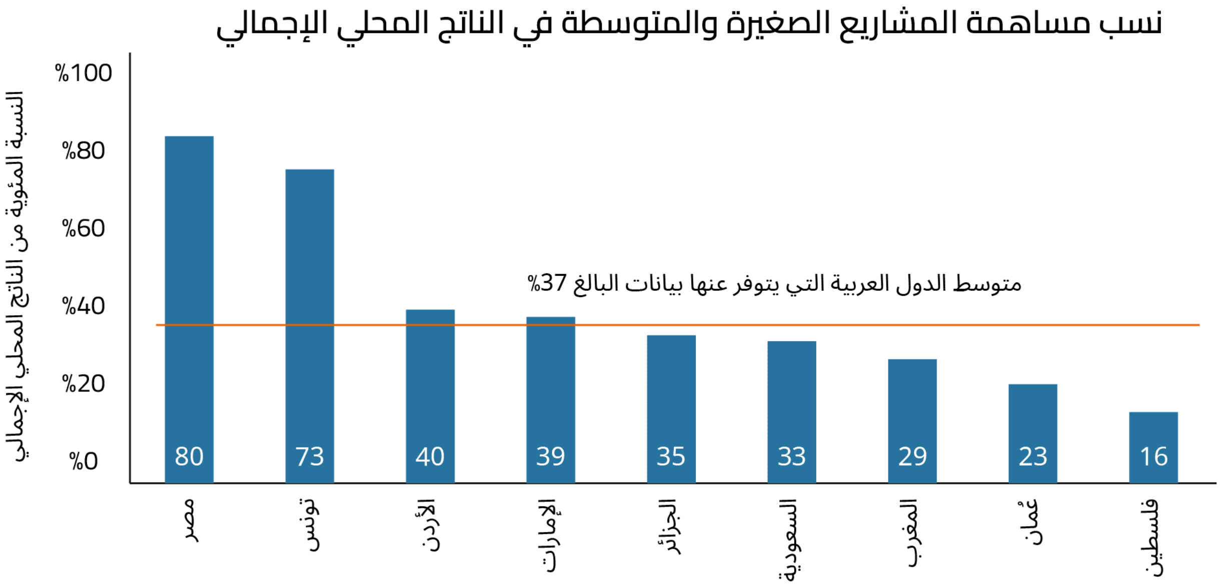
1. بيِّن السمات الشخصية والمهارات التي يتميَّز بها روَّاد الأعمال الناجحون.
2. ماذا نقصد عندما نقول أنَّه ينبغي على رائد الأعمال تطوير عمله وليس مجرَّد إنجازه؟

7.4 المشاريع الصغيرة والمتوسطة

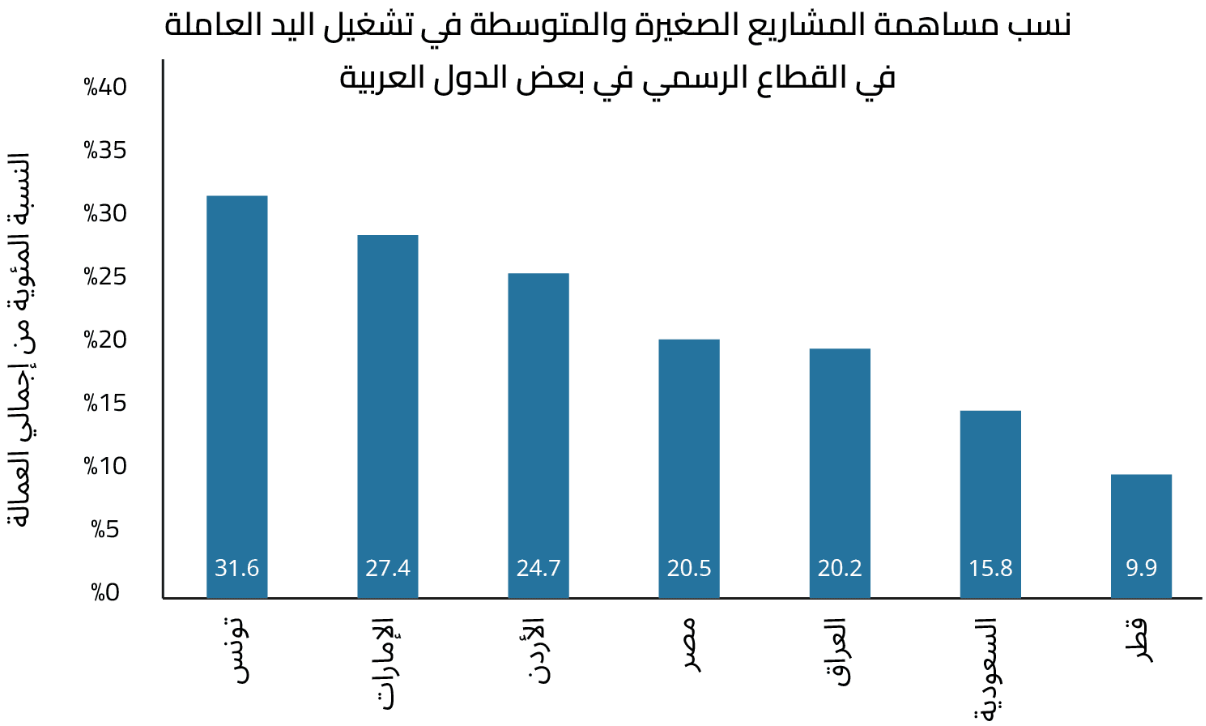
كيف تساهم المشاريع الصغيرة في اقتصادات الدول؟

على الرغم من أنَّ المشاريع والشركات الكبيرة كانت هي السائدة على مدى عدة عقود ماضية، إلَّا أنَّ المشاريع والشركات الصغيرة قد عادت لتحتل مرتبة الصدارة خلال السنوات الأخيرة، إذ إنَّ عمليات التسريح للموظفين والتي صاحبت حالة الركود الاقتصادي اضطرت العديد من الناس إلى البحث عن عمل في الشركات الصغيرة المتوفِّرة بكثرة. إنَّ للمشاريع والشركات الصغيرة إسهامات بارزة في اقتصادات العديد من الدول. على سبيل المثال، تساهم الشركات الصغيرة في حوالي نصف الناتج الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوظِّف حوالي نصف عدد الأيدي العاملة في القطاع الخاص، وتوفِّر للأفراد من مختلف المجالات فرصًا للنجاح.

أما بالنسبة لبعض الدول العربية، فتقدَّر مساهمة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي بنسب تتراوح بين (16-80)%، في حين تقدَّر مساهمة هذه المشاريع في تشغيل الأيدي العاملة في القطاع الرسمي بنسب تتراوح بين (10-32)%. يبيِّن الشكلان التاليان النسب المئوية لمساهمة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الناتج المحلي والأيدي العاملة في عدة دول عربية.



الشكل 54: نسب مساهمة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي - المصدر: قاعدة بيانات المنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة، مؤسسة التمويل الدولية، 2014



الشكل 55: نسب مساهمة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تشغيل اليد العاملة في القطاع الرسمي في بعض الدول العربية

المصدر: قاعدة بيانات المنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة، مؤسسة التمويل الدولية، 2014

7.4.1 ما هي المشاريع الصغيرة؟

يختلف تعريف ومفهوم المشاريع الصغيرة من دولة لأخرى وفقًا لاختلاف إمكانياتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية مثل: نوعية الصناعات الحرفية، والكثافة السكانية، ومدى توفر القوى العاملة، والمستوى العام للأجور والدخل، وغيرها. وعلى الرغم من عدم وجود تعريف للمشاريع الصغيرة تتفق عليه كل الدول، إلَّا أنَّ هناك اتفاق عام على المعايير التي يمكن على أساسها تحديد الأحجام المختلفة للمشاريع، ومن أكثر هذه المعايير شيوعًا: عدد الموظفين، وحجم الاستثمار، وقيمة المبيعات السنوية.[10]

7.4.2 المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية

يبيّن الجدول التالي المعايير المستخدمة في عدة دول عربية للتميز بين المشاريع متناهية الصغر والمشاريع الصغيرة والمشاريع المتوسطة.

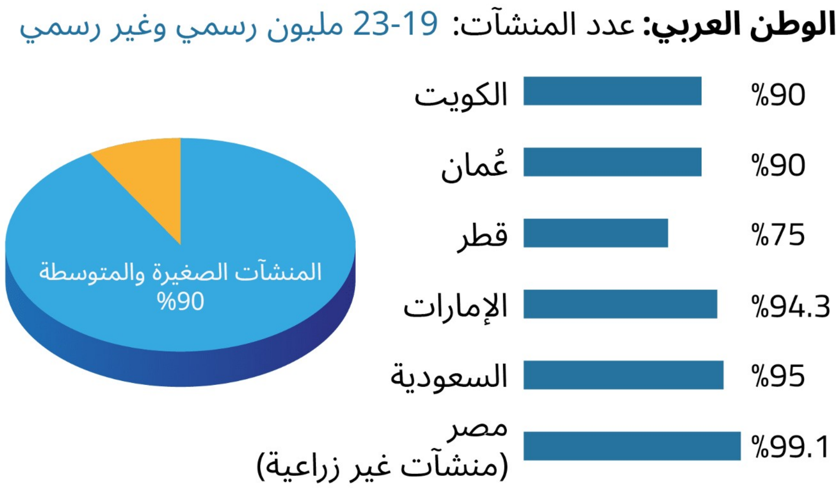
الجدول 21: تعريف المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالدول العربية - المصدر: صندوق النقد العربي 2017 ، "نتائج استبيان بيئة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"

الدولة	المعيار – فئة المشروع	متناهية الصغر	صغيرة	متوسطة
الأردن	عدد العمال	-	5-20	21-100
	المبيعات (مليون دينار)	-	أقل من 1	من 1 إلى 3
الكويت	عدد العمال	-	1-4	5-50
	رأس المال (ألف دينار)	-	لا يزيد عن 250	لا يزيد عن 500
السعودية	عدد العمال	1-5	6-49	50-249
	المبيعات (مليون ريال)	حتى 3	من 3 إلى 40	من 40 إلى 200
الإمارات	عدد العمال	1-5	6-50	51-200
	المبيعات (مليون درهم)	أقل من 2 للتجارة أقل من 3 للخدمات	من 2 إلى 50 للتجارة من 3 إلى 50 للخدمات	من 50 إلى 250 للتجارة والخدمات معًا
فلسطين	عدد العمال	1-4	5-9	10-19
	المبيعات (ألف دولار)	حتى 20	من 20 إلى 200	من 200 إلى 500
مصر	عدد العمال	أقل من 10	أقل من 200	
	المبيعات (مليون جنيه)	أقل من 1	من 1 حتى 50	من 50 إلى 200
البحرين	عدد العمال	1-10	11-50 (حتى 100 للعقارات)	51-250 (حتى 400 للعقارات)
	رأس المال السنوي (دينار)	حتى 100 ألف	أكثر من 100 ألف وحتى مليون	أكثر من مليون وحتى 5 مليون
تونس	عدد العمال	أقل من 6	6-49	50-199
	حجم الاستثمار	كل مؤسسة لا يتجاوز حجم استثمارها 15 مليون دينار آخذًا بالحسبان استثمارات التوسعة		
موريتانيا	عدد العمال	أقل من 10	10 عمال فما فوق	
	رأس المال (مليون أوقية)	-	من 50 إلى 200	
المغرب	المبيعات (مليون درهم)	أقل من 3	من 3 إلى 10	من 10 إلى 175
السودان	عدد العمال	-	من 1 إلى 10	من 50 إلى 50

نلاحظ من الجدول السابق التباين في تعريف المشاريع الصغيرة بين الدول العربية. على سبيل المثال، يعدُّ المشروع صغيرًا في الأردن إذا تراوح عدد العاملين فيه بين (5 - 20) عامل أو كان حجم مبيعاته أقل من مليون دينار أردني. في المقابل، يعدُّ المشروع صغيرًا في مصر إذا كان عدد العاملين فيه أقل من 200 عامل أو تراوح حجم مبيعاته بين مليون وخمسين مليون جنيه مصري.

I. إحصائيات حول المشاريع الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول العربية

1. في الجزائر، تبلغ نسبة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي حوالي 14% من مجمل المشاريع الصغيرة والمتوسطة، بينما يشكِّل قطاع التجارة والخدمات النسبة الأكبر بحوالي 34%، ويليه قطاع الحرف الذي يشكِّل ما نسبته 28% من عدد المشاريع الصغيرة والمتوسطة.[11]
2. في مصر، تمثِّل المشاريع الصغيرة والمتوسطة حوالي 99% من مشاريع القطاع الخاص غير الزراعي.
3. في قطر، تمثِّل المشاريع الصغيرة والمتوسطة حوالي 98% من عدد المشاريع، وتبلغ نسبة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي 12%، بينما تمثِّل نسبة مشاريع القطاع التجاري حوالي 48%، وتمثِّل نسبة المشاريع الخدماتية حوالي 22%.
4. في الكويت، تمثِّل المشاريع الصغيرة والمتوسطة حوالي 90% من المشاريع الخاصة.
5. في لبنان، تمثِّل المشاريع الصغيرة والمتوسطة أكثر من 95% من عدد المشاريع.
6. في الإمارات، تمثِّل المشاريع الصغيرة والمتوسطة 94% من المشاريع الاقتصادية.
7. في الأردن، تمثِّل المشاريع الصغيرة والمتوسطة 99.3% من مجموع المشاريع.



الشكل 56: إحصائيات حول المشاريع الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول العربية - المصدر: المعهد العربي للتخطيط في الكويت، "نظم الدعم المؤسسي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة"

7.4.3 المشاريع الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية

كم عــدد الشــركات الصــغيرة الموجــودة في الولايــات المتحــدة؟ يــتراوح عــددها من 5 ملايين إلى أكــثر من 22 مليــون وفــق التقــديرات اعتمــادًا على المعــايير الــتي تســتخدمها الوكــالات الحكوميــة والمجموعــات الأخــرى لتحديــد المشــاريع الصــغيرة. على ســبيل المثــال، وضــعت وكالــة إدارة المشــاريع الصــغيرة الأمريكية "Small Business Administration" معايير للحجم لتحديد ما إذا كانت المشاريع أو الشركات صـغيرة؛ ممَّـا يؤهِّلها للاستفادة من البرامج والمزايا الحكومية المخصَّصة لصالح "المشاريع الصغيرة". تعتمد معايير الحجم على أنواع النشاط الاقتصادي أو الصناعي -التي تتطابق عمومًا مع نظام التصنيف الصناعي في أمريكا الشمالية.[12]

تُعرَّف المشاريع الصغيرة بعدة طرق، وتختلف الإحصائيات المرتبطة بالمشاريع الصغيرة وفقًا لمجموعــة من المعايير مثل: مدى حداثتها، وعدد موظفيها، وإجمالي إيراداتها، وطول الزمن الذي اسـتغرقته منـذ بدايـة عملهـا، وموقعها الجغرافي، وهل لديها موظفين أم ليس لديها موظفين (يديرها أفراد أم مجموعات صغيرة من الشركاء)، وغيرها. نظرًا لصعوبة التوصُّل إلى تعريف موحَّد والحاجـة إلى وجـود إحصـائيات وتقـارير متطابقـة عن المشـاريع الصغيرة، فإنَّ العديد من المؤسسات في الوقت الحالي تعمل معًا على توحيد مصادر البيانـات الكليـة من أجـل الحصول على صورة واضحة ودقيقة عن المشاريع الصغيرة في الولايات المتحدة.

تعـدُّ مؤسسـة إيـوينج مـاريون كوفمـان (Ewing Marion Kauffman Foundation) من أكـبر وأفضـل المؤسسات الخاصة التي تجري دراسات متعلِّقة بنمو النشاط الريـادي في الولايـات المتحـدة الأمريكيـة، ويـتركَّز اهتمامها على المشاريع التي تشجِّع ريادة الأعمال وتـدعم التعليم من خلال المنح والأنشـطة البحثيـة. يصـدر عن مؤشر كوفمان للنشاط الريادي (Kauffman Index of Entrepreneurship) سلسلة من التقارير السنوية التي تقيس مساهمة الأفراد والشركات في إجمالي الاقتصاد الأمريكي. مـا يميِّز تقـارير كوفمـان هـو أنَّ المؤشـرات لا تركِّز على المدخلات فحسب؛ بل تقدِّم بشكل أساسي معلومات عن النتائج الفعلية للنشاط الريادي مثـل: نسـبة الشركات الجديدة، وكثافة المشاريع (نسبة الشركات الصغيرة مقارنة بعـدد السـكان) ومعـدلات النمـو. تتضـمَّن التقارير أيضًا رسومات بيانية شاملة تسهِّل فهم البيانات الهائلة من خلال تجزئتها إلى وحدات أصغر.[13]

تعتمد بيانات وحسابات مؤشر كوفمان على المسح السكاني Current Population Survey (تختصر إلى CPS)، والذي يعتمد على عينة حجمها أكثر من 900,000، كمـا تعتمـد على إحصـائيات Business Dynamics Statistics (BDS) التي يُعدِّها مكتب إحصاء السكان الأمريكي حول خمسة ملايين شركة تقريبًا.

اقتحمت المشاريع الصغيرة في العديد من الدول الكبرى، مثـل الولايـات المتحـدة جميـع قطاعـات العمـل تقريبًا، بما في ذلـك الخـدمات والـبيع بالتجزئـة والبنـاء والـبيع بالجملـة والتصـنيع والتمويـل والتـأمين والزراعـة والتعدين والنقل والتخزين. تُعرَّف المشاريع الصغيرة القائمة بأنَّها الشركات التي بدأت عملها منذ خمس سنوات على الأقل ويتراوح عدد موظفيها بين موظـف واحـد كحـد أدنى و49 موظفًـا كحـد أقصـى. يـبيِّن الجـدول التـالي النسب المئوية للشركات الصغيرة القائمة بناءً على عدد الموظفين الـذين يعملـون فيهـا. نلاحـظ من الجـدول أنَّ

عدد الموظفين في أكثر من نصف الشركات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية يتراوح ما بين موظف واحد وأربعة موظفين.

الجدول 22: النسب المئوية للشركات الصغيرة القائمة بناء على عدد الموظفين- المصدر: حسابات مؤسسة كوفمان بناءً على إحصائيات "Business Dynamics Statistics" السنوية، نوفمبر 2016

تُعرف المشاريع الصغيرة القائمة بأنها الشركات التي بدأت عملها منذ خمس سنوات على الأقل وتوظف واحدًا على الأقل ويتراوح عدد موظفيها بين موظف واحد كحد أدنى و49 موظفًا كحد أقصى	
عدد الموظفين	**نسبة الشركات الصغيرة**
1-4 موظفين	53.07%
5-9 موظفين	23.23%
10-19 موظفًا	14.36%
20-49 موظفًا	9.33%

اختبار مدى الفهم

1. اذكر ثلاثة معايير يمكن من خلالها تحديد حجم المشاريع الصغيرة.
2. ما هي العوامل الاجتماعية والاقتصادية التي أدَّت إلى زيادة الإقبال على تأسيس المشاريع الصغيرة؟

7.5 كيف تبدأ مشروعك الخاص

ما هي الخطوات الأولى التي ينبغي اتخاذها عند البدء في مشروع خاص؟

تخيَّل أنَّك قرَّرت إنشاء مشروع خاص بك، فما هي أفضل طريقة للقيام بذلك؟ البدء من نقطة الصفر؟ أم شراء مشروع قائم؟ أم شراء حق امتياز؟ تُمثِّل حوالي 75% من الشركات الناشئة مؤسسات جديدة تمامًا، بينما تمثِّل 25% الأخرى شركات مُشتراة أو حاصلة على حقوق امتياز. تحدَّثنا عن حقوق الامتياز في الفصل السابق، لذلك سنتحدَّث فقط عن الخيارين الآخرين في هذا الفصل.

7.5.1 الشروع في العمل

الخطوة الأولى للبدء في إنشاء مشروعك الخاص هي أن تُجريَ تقييمًا لذاتك لكي تحدِّد ما إذا كنت تمتلك السمات الشخصية اللازمة للنجاح، ثمَّ عليك أن تحدِّد مجال العمل الأنسب لك. يبيِّن الجدول التالي قائمة مرجعية تتضمَّن مجموعة من الأمور التي ينبغي وضعها في الحسبان قبل بدء أي مشروع.

الجدول 23: الأمور التي ينبغي الالتفات إليها قبل بدء المشروع

الأمور التي ينبغي الالتفات إليها قبل بدء مشروع
تأكَّد قبل أن تبدأ مشروعك الصغير الخاص من أن تضع بالحسبان الأمور التالية: • تحديد الأسباب التي تدفعك لإنشاء المشروع • التحليل الذاتي • المهارات الشخصية والخبرة • اختيار أحد مجالات العمل • دراسة السوق • التخطيط للشركة الناشئة وكتابة خطة عمل • تحديد مصادر تمويل المشروع
المصدر: 10 Steps to Start Your Business https://www.sba.gov/business-guide/10-steps-start-your-business

7.5.2 إيجاد الفكرة

يحصل روَّاد الأعمال على أفكار لمشاريعهم من مصادر عديدة، وليس من المستغرب أن يكون حوالي 80% من المسؤولين التنفيذيين للشركات المُدرجة ضمن قائمة (Inc 500) قد حصلوا على فكرة إنشاء شركتهم أثناء عملهم في نفس المجال أو في مجال ذي صلة، ومن مزايا ذلك أنَّ تأسيس شركة يقع مجالها ضمن مجالات خبرة الشخص يزيد من فرص نجاحه. تشمل مصادر الإلهام الأخرى: التجارب التي مرَّ بها الشخص بصفته مستهلكًا، والهوايات والاهتمامات الشخصية، واقتراحات الزبائن والأسرة والأصدقاء، والمؤتمرات المتعلِّقة بمجال العمل، والمقرَّرات الجامعية، أو غيرها من مصادر التعلُّم.

إحدى الطرق الممتازة لمجاراة التوجُّهات السائدة في مجال المشاريع الصغيرة هي قراءة المجلات التي تتحدَّث عن ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة والاطّلاع على مواقعها الإلكترونية، إذ تعدُّ هذه المجلات مصادر معلومات لا تُقدَّر بثمن؛ لأنَّها تحتوي على مقالات تتحدَّث عن كل ما يتعلَّق بهذا المجال، بما في ذلك توليد الأفكار وحتى بيع المشاريع والشركات التجارية، كما أنَّها تسلِّط الضوء على بعض روَّاد الأعمال الشباب ومشاريعهم التجارية الناجحة. يقدِّم الجدول التالي أمثلة على بعض روَّاد الأعمال الذين نجحوا في إنشاء مشاريعهم وتأسيس شركاتهم الخاصة.

الجدول 24: رواد أعمال ناجحين

الاسم والعمر	وصف الشركة
فيليب كيمي، 27	أنشأ كيمي شركة "Rover.com" التي تقدِّم خدمات مجالسة الكلاب وأخذها في نزهات، واستطاع جمع رأس مال استثماري مقداره 100 مليون دولار تقريبًا، وبلغت قيمة الشركة 300 مليون دولار في عام 2017.
ماكس مانكين، 27	شارك مانكين في تأسيس شركة "Modern Electron" وجمع رأس مال استثماري مقداره 10 ملايين دولار من أجل إنشاء محوِّلات الطاقة الحرارية المتطوِّرة التي يمكنها توليد كهرباء رخيصة وفعَّالة وقابلة للتوسيع. سوف تجعل شركة "Modern Electron" المنازل بمثابة محطة كهرباء.
ألكسندرا كريستين وايت، 28	أسَّست وايت شركة "Glam Seamless" التي تبيع وصلات شعر مستعار لاصقة على نفقتها الخاصة عندما كانت في بداية العشرينات من عمرها، وقد حقَّقت شركتها أرباحًا بقيمة 2.5 مليون دولار في عام 2016.
ستيفاني كوري، 29 جين روبيو، 29	أسَّست كوري وروبيو في عام 2015 شركة "Away" المتخصِّصة في بيع حقائب السفر ذات الجودة العالية والأسعار المعقولة، واستطاعتا جمع رأس مال استثماري مقداره 31 مليون دولار وحصد أرباح بقيمة 12 مليون دولار من المبيعات في عام 2016.
آلن غانيت، 26	أسَّس غانيت شركة في عام 2012 "TrackMaven" المتخصِّصة في تحليلات التسويق الإلكتروني، وقد حقَّقت شركته أرباحًا بقيمة 6.7 مليون دولار في عام 2016.
جيك كاسان، 25 كرامر لابلانتي، 25	أطلق كاسان ولابلانتي شركة "MVMT" المتخصِّصة في بيع ساعات اليد والنظارات الشمسية، بعد أن استطاعا جمع 300,000 دولار بواسطة منصة التمويل الجماعي Indiegogo، وقد حقَّقا أرباحًا بقيمة 60 مليون دولار في عام 2016.
براين ستريم، 29	توفِّر شركة "Aerobo" التي أنشأها ستريم طائرات بدون طيار لصانعي الأفلام، إذ تتيح لهم هذه الطائرات إمكانية التصوير الجوي الاحترافي إلى جانب التصوير السينمائي. حقَّقت شركة "Aerobo" أرباحًا بقيمة مليون دولار في عام 2016 (وهو عامها الأول في العمل).
ناتاليا بيلي، 30 لويس بيرنا، 29	تأسَّست شركة "Accion Systems" المتخصِّصة في تطوير أنظمة دفع صغيرة للأقمار الصناعية في عام 2014، وبلغت قيمة رأس مالها الاستثماري 10 مليون دولار، وقد حقَّقت أرباحًا بقيمة 4.5 مليون دولار في عام 2016.
جيسي دوفر، 29	دوفر هي من مؤسِّسي شركة "Dagne Dover" المتخصِّصة في تصنيع وبيع حقائب يد نسائية عملية تتميَّز بكفاءة التخزين، وقد استطاعت هي وشركاؤها المؤسِّسون تحقيق أرباح بقيمة 4.5 مليون دولار في عام 2016، وأصبحت منتجاتها متوفرة على الموقع الإلكتروني لسلسلة متاجر Nordstrom منذ عام 2017.

إنَّ هؤلاء الأفراد المتميِّزين بالنشاط والفاعلية -الذين نجحوا وهم لا يزالون في العشرينات والثلاثينيات من أعمارهم- قد جاؤوا بأفكار ومفاهيم مبتكرة ووجدوا مجال العمل الذي يناسبهم. الأفكار الرائعة تحيط بنا من كل جانب؛ انطلقت فكرة العديد من الشركات الناجحة نتيجةً لوجود حاجة ما في المجتمع ومحاولة إيجاد طريقة لتلبية هذه الحاجة. هل لديك مشكلة تحتاج إلى حلّها؟ أو منتج لا يعمل على النحو الذي تريد؟ إنَّ طرح الأسئلة بشأن الطريقة التي تسير بها الأمور وإبصار الفرص في ظل الصعوبات هي من الطرق الرائعة لتوليد الأفكار.

7.5.3 اختيار نوع الشركة

أحد القرارات المهمة التي ينبغي على الشخص الذي يرغب في إنشاء شركة جديدة اتخاذها هو تحديد ما إذا سيكون نوع الشركة ملكية فردية أم شراكة أم شركة مساهمة أم شركة ذات مسؤولية محدودة. لكل نوع من هذه الأنواع مزايا وعيوب، ويعتمد الاختيار فيما بينها على نوع العمل وعدد الموظفين والاحتياجات الرأسمالية والاعتبارات الضريبية ومستوى المجازفات والمخاطر التي تنطوي عليها.

7.5.4 وضع خطة العمل

بعد أن تتكوَّن لديك الفكرة الأولية عن نوع المنتج أو الخدمة، ينبغي عليك وضع خطة عمل لإنشاء الشركة. تعدُّ عملية التخطيط هذه -التي ينتج عنها وجود خطة عمل دقيقة- من أهم خطوات إنشاء أي مشروع، ويمكن أن تساهم في الحصول على تمويل مناسب وتقليل المجازفات والمخاطر التي ينطوي عليها المشروع، ويمكن أن تكون عاملًا مهمًا في نجاح الشركة أو فشلها. إنَّ الكثير من الناس لا يفضِّلون خوض المجازفات والخروج من منطقة الراحة والأمان الخاصة بهم لأنَّ الشكوك والمخاوف تسيطر عليهم، لذلك فإنَّ وجود خطة عمل شاملة يتيح لك تحليل مختلف نتائج العمل المحتملة وتقييمها دون تكبُّد أي مصاريف مالية أو مجازفات. يمكنك أيضًا وضع استراتيجيات للتغلُّب على المشكلات قبل البدء في إنشاء المشروع.

التأنِّي في وضع خطة عمل جيدة له عدة فوائد؛ فالمشروع الذي تبدو فكرته جيِّدة قد يتَّضح عدم نجاعته على الورق. إنَّ الحرص على إعداد خطة عمل شاملة وكتابتها يفرض على روَّاد الأعمال إلقاء نظرة موضوعية ونقدية على مشاريعهم وتحليل أفكارهم بإمعان، كما أنَّ اتخاذ القرارات بشأن التسويق والمبيعات والعمليات التشغيلية والإنتاج والتوظيف وإعداد الميزانية والتمويل، إلى جانب تحديد الأهداف. اتخاذ كل هذه القرارات مُسبقًا من شأنه أن يساعدهم على إدارة مشاريعهم ومراقبة نموها وأدائها.

تعقد عدة مؤسسات في كل عام مسابقات لإعداد أفضل خطط العمل، وتستهدف هذه المسابقات العدد المتزايد من طلاب الجامعات الذين يبدؤون بتأسيس مشاريعهم الخاصة، ومن الأمثلة على هذه المسابقات المسابقة التي تجريها جامعة إسكس، والتي توفِّر لطلابها مساقًا تعليميًا مستندًا إلى منهج "iLearn Entrepreneurship" -الذي أعدَّته جامعة تكساس في مدينة أوستن الأمريكية. تأهَّل سبعة طلاب ممَّن درسوا منهج "iLearn Entrepreneurship" للمنافسة والاشتراك في التصفيات النهائية وعرض خطط أعمالهم أمام لجنة من كبار رجال الأعمال الإندونيسيين وممثلي سفارة الولايات المتحدة الأمريكية. حصل

أصحاب خطة العمل الرابحة -التي كـانت لمشـروع في مجـال السـياحة البيئيـة- على تمويـلٍ أوليّ بقيمـة 1000 دولار. ما هي الدراسات التي ينبغي إجراؤها من أجل كتابة خطة عمل رابحة؟



الشكل 57: طلاب جامعة إسكس - مصدر الصورة: University of Essex/ فليكر

مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

تُعدُّ خطة العمل أيضًا بمثابة خطة تشغيل مبدئية للمشروع. إنَّ كتابة خطـة عمـل جيـدّة يتطلَّب وقتًـا، ولكنَّ العديد من روَّاد الأعمال لا يعطون الاهتمام الكـافي لهـذه الأداة التخطيطيـة المهمـة؛ نظـرًا لتحمُّسـهم للبـدء في العمل وانغماسهم في العمليات التشغيلية اليومية بدلًا من ذلك.

تتضمَّن الأقسام الرئيسية لخطة العمل: وصف عام للشركة، ومؤهلات أصحاب العمل، ووصف المنتجات أو الخدمات، وتحليل السوق (الطلب، الزبائن، المنافسة)، وقنوات البيع والتوزيع، والخطة المالية، وينبغي كذلك أن تُحدّد المعلومات المكتوبة في هذه الأقسام الأسباب التي تؤدّي إلى نجاح المشـروع، إلى جـانب التركـيز على مـا يميّز هذا المشـروع عن غـيره والعوامـل الـتي سـتجذب الزبـائن إليـه. يـبيّن الجـدول التـالي العناصـر الأساسـية لخطة العمل.

الجدول 25: العناصر الأساسية لخطة العمل

العناصر الأساسية لخطة العمل
الملَّخص التنفيذي: يقدّم لمحة عامة عن خطة العمل العامّة، ويُكتب بعد الانتهاء من الأقسام الأخـرى، ويُسـلِّط الضـوء على النقاط المهمة المذكورة في الخطة، وينبغي أن يُحفِّز القارئ على مواصلة القراءة.
الرؤية والرسالة: يصف هذا القسم بإيجاز استراتيجية وفلسفة العمل الـتي سـتتبنّاها الشـركة من أجـل تحقيـق الرؤيـة، ويمكن أيضًا أن يتضمَّن قِيَم الشركة.
وصف الشركة: يبيّن مجال عمل الشركة؛ هل ستكون شركة تصنيع أم شركة بيع بالتجزئة أم شـركة خدماتيـة على سـبيل المثال، ويُحدّد ما إذا كانت الشركة موجودة بالفعل أم أنَّ مثل هذا النوع من الشركات لم يُؤسَّس بعد، ويبيّن نـوع الشـركة: ملكية فردية أو شراكة أو شـركة مسـاهمة. ينبغي أن يشـتمل هـذا القسـم على اسـم الشـركة وموقعهـا وأهـدافها وطبيعـة

العناصر الأساسية لخطة العمل
منتجاتها أو خدماتها الأساسية، ووضعها الحالي (مرحلة الإنشاء، أو استحواذ، أو توسُّع) والتاريخ (إن أمكن)، والشكل القانوني لها.
المنتجات أو الخدمات: يصف هذا القسم المنتجات أو الخدمات التي تقدِّمها الشركة ويشير إلى مميزاتها الفريدة، كما يوضِّح الأسباب التي ستدفع الناس إلى شرائها. ينبغي أن يبيِّن هذا القسم المعلومات التالية: وصف المنتجات أو الخدمات، والمميزات والفوائد للمنتجات أو الخدمات مثل: الميزة التنافسية، الحماية القانونية المتاحة، بما في ذلك براءات الاختراع وحقوق النشر والعلامات التجارية.
خطة التسويق: يحدِّد هذا القسم الزبائن المستهدفين ونوع المنافسة التي ستواجهها الشركة، بالإضافة إلى استراتيجية التسويق والميزة التنافسية للشركة ونقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي قد تواجه أعمالها. ينبغي أن يحتوي هذا القسم على ما يلي: تحليل السوق المستهدف ولمحة عن الزبائن المستهدفين، وطرق تحديد الزبائن وجذبهم والاحتفاظ بهم، ووصف موجز للقيمة المقترحة، وأسلوب البيع، ونوع قوى البيع، وقنوات التوزيع، وطرق التسويق والترويج للمبيعات، والإعلانات، وميزانية التسويق المتوقعة، واستراتيجية تسعير المنتجات أو الخدمات، وسياسات الائتمان والتسعير.
خطة الإدارة: يحدِّد هذا القسم الجهات الفاعلة الرئيسية التي تتضمَّن المستثمرين النشطين، وفريق الإدارة، وأعضاء مجلس الإدارة، والمستشارين ويشير إلى الخبرة والكفاءة التي يتمتَّع بها كلٌّ منهم. ينبغي أن يحتوي هذا القسم أيضًا على وصف لكل ممّا يلي: فريق الإدارة، والمستثمرين الخارجيين والمديرين ومؤهلاتهم، والخبراء الاستشاريين الخارجيين ومؤهلاتهم، والخطط المتعلِّقة بتوظيف الموظفين وتدريبهم.
الخطة التشغيلية: يبيِّن هذا القسم نوع أنظمة التصنيع والتشغيل المراد استخدامها والمرافق والقوة العاملة والمواد الخام ومتطلبات تجهيز المنتج. ينبغي أن يحتوي هذا القسم على وصف لكل ممّا يلي: طرق التشغيل أو التصنيع، ومرافق التشغيل (المقر، المساحة، المعدّات)، وطرق ضبط الجودة، وإجراءات الرقابة على المخزون والعمليات التشغيلية، ومصادر التوريد، وإجراءات الشراء.
الخطة المالية: تحدِّد الاحتياجات المالية ومصادر التمويل المأمولة، كما تشير إلى التوقعات المتعلِّقة بالإيرادات والنفقات والأرباح. ينبغي أن يحتوي هذا القسم على المعلومات التالية: البيانات المالية السابقة لآخر 3-5 سنوات (أو المتوفرة)، والبيانات المالية الأولية لمدة 3-5 سنوات، وتشمل بيانات الدخل والميزانية العمومية وبيانات التدفق النقدي والميزانيات النقدية (شهرية للسنة الأولى والربع سنوية للسنة الثانية)، والفروض المالية، وتحليل نقطة التعادل والتدفقات النقدية، ومصادر التمويل المقرَّرة.
ملحق الوثائق الداعمة: يوفِّر مواد مكمِّلة للخطة، وينبغي أن يحتوي هذا القسم على ما يلي: السِّيَر الذاتية لفريق الإدارة، وقِيَم الشركة، ومعلوماتٍ عن ثقافة الشركة (إذا كانت استثنائية وتساهم في الاحتفاظ بالموظفين)، بالإضافة إلى أي بيانات مهمة أخرى تدعم المعلومات الواردة في خطة العمل، مثل التحليل التنافسي التفصيلي وتوصيات الزبائن وملخصات الأبحاث.

العناصر الأساسية لخطة العمل

المصادر:

- 7 Elements of a Business Plan. https://quickbooks.intuit.com
- ديفيد تشيكرالي. (23 يونيو, 2014). Write a Winning Business Plan with These 8 Key Elements. Entrepreneur: https://www.entrepreneur.com/slideshow/299919
- باتريك هال. (21 فبراير, 2013). 10 Essential Business Plan Components. Forbes: https://www.forbes.com/sites/patrickhull/2013/02/21/10-essential-business-plan-components
- جاستن لونغنيكر، جيه ويليام بيتي، ليزلي باليتش، و فرانك هوي. (2017). Small Business Management: Launching & Growing Entrepreneurial Ventures. أوهايو: Cengage.
- مونيك ريس. (2010). Real-Time Marketing for Business Growth: How to Use Social Media, Measure Marketing, and Create a Culture of Execution. نيو جيرسي: FT Press/Pearson.

من الشائع استخدام خطة العمل لحثّ الجهات التي تقـدِّم القـروض والمسـتثمرين على تمويـل المشـاريع، وتسهِّل المعلومات التفصيلية الواردة في الخطة على هؤلاء تحديد ما إذا كانوا سيُقدِمون على الاستثمار في تلك المشاريع أم لا. على الرغم من أنَّ كتابة خطة العمل قد تسـتغرق شـهورًا، إلا أنَّهـا يجب أن تسـتحوذ على اهتمـام المستثمرين المحتملين في غضون دقائق فقط، ولـذلك ينبغي أن تكـون أولويّتـك عنـد كتابـة خطـة العمـل هي مراعاة الجهات التي ستطّلع عليهـا، ويمكنـك بعـد ذلـك تعـديلها لتتناسـب مـع الأهـداف الاسـتثمارية الخاصـة بالمستثمرين الذين تخطِّط للتعاقد معهم.

ولكن يجب عليك ألَّا تعتقد أنَّ بإمكانك وضع خطة العمـل الخاصـة بمشـروعك جانبًـا بمجـرد حصـولك على التمويل والبدء في تشغيل شـركتك. يُخطئ روَّاد الأعمـال الـذين يظنُّـون أنَّ الهـدف من خطـة العمـل هـو جمـع الأموال فقط، إذ ينبغي أن تكون خطط العمل بمثابة مستندات متغيِّرة وأن تُراجع وتُحدَّث دوريًا (كل شهر أو كـل ثلاثة أشهر أو كل سنة) بناءً على تقدُّم المشروع والتغيُّرات التي تطرأ على مجال العمل.

ينبغي على أصحاب المشاريع التعديل على التوقُّعات المتعلِّقة بالمبيعات والأرباح وفق النتـائج الـتي تظهـر عندما يحلِّلون الأسواق التي يستهدفونها والعمليـات التشـغيلية. إنَّ مراجعـة خطـة العمـل باسـتمرار يُسـهم في تحديد نقاط القوة والضعف في اسـتراتيجيات التسـويق والإدارة ويسـاعد على تقـييم الفـرص المتاحـة للتوسُّـع بالاستناد إلى كل من الرسالة والأهداف الأصلية وتوجُّهات السوق الحالية ونتائج الأعمـال. تُـوفِّر مؤسسـة (SBA) الأمريكية نماذج لخطط الأعمال وتقدِّم التوجيه عبر الإنترنت بشأن إعداد هذه الخطط من خلال هذا الرابط.

7.5.5 تمويل المشروع

بعد الانتهاء من كتابة خطة العمل، فإنَّ الخطوة التالية هي الحصول على تمويل من أجل إنشاء الشركة الخاصة بك. يعتمد التمويل المُراد الحصول عليه على نوع أو مجال العمل وعلى الاستثمار الخاص برائد الأعمال نفسه. تحتاج الشركات التي يؤسِّسها روَّاد الأعمال -الذين يهدفون إلى عيش أسلوب الحياة الذي يفضِّلونه- تمويلًا أقل من الشركات الموجَّهة نحو النمو والتوسُّع وزيادة الأرباح، وعادةً ما تحتاج شركات التصنيع والشركات التكنولوجية المتطورة إلى استثمارات أولية كبيرة.

من هي الجهة المسؤولة عن توفير التمويل الأولي للشركات والمشاريع الصغيرة؟ في الواقع، إنَّ 94% من أصحاب المشاريع يجمعون الأموال الأولية اللازمة لتأسيس شركاتهم من حساباتهم الخاصة ومن الأسرة والأصدقاء، ولا شكَّ في أهمية هذه المصادر التمويلية للشركات الجديدة الناشئة، ولكنَّ الحصول على تمويل من المؤسسات المالية قد يصبح أكثر أهمية عندما تنمو تلك الشركات. لقد حصلت ثلاثة أرباع الشركات المُدرجة ضمن قائمة (Inc 500) على تمويل أولي بقيمة 100,000 دولار أو أقل.[15]

هناك نوعان رئيسيان من أنواع تمويل المشاريع هما: التمويل بالاقتراض (debt financing) والتمويل بالأسهم (equity financing). يشير التمويل بالاقتراض إلى الأموال المقترضة التي يجب تسديدها (مع فائدة) خلال فترة زمنية محددة، في حين يشير التمويل بالأسهم إلى الأموال التي تُجمع من خلال بيع أسهم الشركة (أي حقوق الملكية). تحصل الجهات التي تُقدِّم الأموال مقابل الحصول على أسهم على حصة من أرباح الشركة. عادةً ما يكون التمويل الذي يقدِّمه المقرضون محدودًا بما لا يزيد عن ربع أو ثلث الاحتياجات الكلية للشركة، ولذلك غالبًا ما يتراوح التمويل بالأسهم بين (65 - 75)% من إجمالي التمويل الأولي للشركة.



الشكل 58: رائد الأعمال دايموند جون مؤسس شركة FUBU - مصدر الصورة: Baldwin Wallace University/ فليكر

تأسَّست شركة FUBU على يد رائد الأعمال دايموند جون –الذي كان يعيش في حي هوليس الموجود في مقاطعة كوينز في مدينة نيويورك الأمريكية- عندما كان صغيرًا وبدأ في صنع القبعات (tie-top skullcaps) في

منزله مع بعض الأصدقاء، وقد حوَّل دايموند جون منزله إلى شركة ناجحة متخصِّصة في بيع الملابس الرياضية بعد حصوله على تمويل مقداره 100,000 دولار مقابل رهن، ثمَّ حصل على استثمار من شركة سامسونج في وقتٍ لاحق. تتصدَّر العلامة التجارية FUBU قائمة المهتمين بالموضة في وقتنا الحالي الذين يرتدون كل ما تقدِّمه الشركة من ملابس. كيف تحصل الشركات الناشئة على تمويل؟

يُعدُّ التمويل الذاتي (bootstrapping) من طرق تمويل الشركات الناشئة، ويشير باختصار إلى تمويل العمليات التشغيلية للشركة بواسطة الموارد الخاصة بمؤسِّسها. لكن إذا لم تكن الموارد اللازمة متوفرة لدى الفرد، فإنَّ هناك خيارات أخرى للتمويل منها ما يُعرف بمصطلح المُستثمر الملاك (هو شخص ثريّ يقدِّم رأس المالِ للشركات النّاشئة مقابل سنداتٍ قابلة للتحويل أو حِصصٍ في المشروع)، بالإضافة إلى شركات رأس المال الاستثماري (أو المخاطر)، ويُعدُّ هذان المصدران من مصادر التمويل بالأسهم. إنَّ المستثمرين الملائكة (angel investors) كما ذكرنا هم أفراد أو مجموعات من المستثمرين ذوي الخبرة الذين يُموِّلون الشركات الناشئة باستخدام أموالهم الخاصة -التي يُشار إليها غالبًا باسم "رأس المال الأولي". يتمتَّع هؤلاء المستثمرون بمرونة أكبر فيما يتعلَّق بالمشاريع التي سيستثمرون فيها، ولكنَّهم يكونون أكثر تأنِّيًا لأنَّهم يستثمرون أموالهم الخاصة. غالبًا ما يستثمر المستثمرون الملائكة في المراحل الأولى من إنشاء الشركة، ويفضِّلون الاستثمار في الأفكار التي يقتنعون بها. يقدِّم الجدول التالي بعض الإرشادات المتعلِّقة بكيفية تشجيع المستثمرين الملائكة على تمويل مشروعك.

الجدول 26: عقد صفقة رائعة

عقد صفقة رائعة
إذا كنت بحاجة إلى تمويل لشركتك الناشئة، فكيف تثير اهتمام المستثمرين الملائكة لكي يستثمروا في مشروعك التجاري؟ • اعرض لهم شيئًا يفهمونه، ومن الأفضل أن يختصَّ المشروع في مجال لهم علاقة به. • كن على دراية بتفاصيل مشروعك: من المعلومات التي تهمُّ المستثمرين المحتملين: المبيعات السنوية والأرباح الإجمالية وهامش الربح والنفقات. • هيِّئ نفسك لكي تكون قادرًا على وصف مشروعك - ما الذي يقدِّمه وإلى مَن- في أقل من دقيقة. اجعل العروض التقديمية لا تزيد عن 10 شرائح. • لا ينزعج المستثمرون الملائكة من ترك أموالهم في البنك دائمًا، لذلك يجب أن يثير مشروعك اهتمامهم لكي يستثمروا فيه، وينبغي أن يكون لديك شغف تجاهه. من المهم أيضًا اختيار الوقت المناسب للتواصل مع المستثمر الملاك وجذب انتباهه، لأنَّ ذلك يمكنه إحداث فرق كبير. • يرغب المستثمرون الملائكة في أن يشعروا بالثقة والاحترام والإعجاب تجاه فريق الإدارة، لذلك قدِّم لهم فريق إدارة يتمتَّع بالكفاءة ويرأسه قائدٌ خبير مؤثِّر يمكنه توضيح فكرة المشروع والإجابة عن أسئلة المستثمرين المحتملين بالتفصيل. • ضع في الحسبان أنَّ المستثمرين الملائكة يفضِّلون الاستثمار في المشاريع التي يمكنهم أن يُساهموا بأنفسهم

عقد صفقة رائعة

فيها أو أن يضفوا قيمةً حقيقية عليها، إذ من الممكن أن يكونوا معنيِّين بشركتك لفترة طويلة أو ربما قد يشغلون مقعدًا في مجلس إدارة الشركة.

- ضع في الحسبان أنَّهم يميلون إلى عقد الصفقات التي لا تتطلَّب مبالغ مالية ضخمة أو ضخ دفعات إضافية من أموالهم.
- بيِّن للمستثمرين طرق الانسحاب الممكنة، وكن على دراية بالمنافسين والأسباب التي تجعل مشروعك أفضل من غيره، وحدِّد كيف تخطِّط للحصول على حصة في السوق باستخدام الأموال التي ستحصل عليها من المستثمرين.

المصادر:

- غاي كاواساكي. (2 مارس، 2006) The Art of Raising Angel Capital. https://guykawasaki.com/the_art_of_rais
- موراي نيولاندز. (16 مارس، 2017) How to Raise an Angel Funding Round. Forbes: https://www.forbes.com/sites/mnewlands/2017/03/16/how-to-raise-an-angel-funding-round
- ميليندا إيمرسون. (26 يوليو، 2016). 5 Tips for Attracting Angel Investors. Small Business Trends: https://smallbiztrends.com/2016/07/how-to-get-angel-investors.html
- نيكول فالون. (2 يناير، 2014). 5 Tips for Attracting Angel Investors. Business News Daily: https://www.businessnewsdaily.com
- ستايسي جاو. (15 يونيو، 2005). 9 Tips for Winning over Angels. Inc: https://www.inc.com/articles/2005/06/angeltips.html
- روندا إبرامز. (29 مارس، 2001) What Does It Take to Impress an Angel Investor Inc: https://www.inc.com/articles/2001/03/22375.html

رأس المال المخاطر (venture capital) هو التمويل الذي يقدِّمه أصحاب رأس المال المخاطر (venture capitalis)، وهم عادةً شركات الاستثمار التي تتخصَّص في تمويل الشركات الصغيرة سريعة النمو. يحصل أصحاب رأس المال المخاطر مقابل أموالهم على حقوق ملكية ويُتاح لهم إبداء آرائهم بشأن القرارات الإدارية، وعادةً ما يستثمرون في مراحل تلي مراحل استثمار المستثمرين الملائكة. سوف نتناول المزيد من التفاصيل المتعلِّقة برأس المال المخاطر لاحقًا.

7.5.6 شراء مشروع صغير

من الطرق الأخرى لامتلاك مشاريع صغيرة شراء مشروع قائم، ولكن على الرغم من قلة المجازفات التي تكتنفها هذه الطريقة، إلَّا أنَّ العديد من الخطوات اللازمة لتأسيس مشروع من الصفر تنطبق عليها. تتطلَّب

عملية شراء مشروع قائم تحليلًا دقيقًا وشاملًا، إذ يتوجَّب على المشتري المحتمل إيجاد إجابات لعدة أسئلة مهمة منها: لماذا يرغب صاحب المشروع في بيع مشروعه؟ هل يريد التقاعد أو الانتقال إلى خوض تحدٍ جديد، أم هل ينطوي المشروع على بعض المشكلات؟ هل يحقِّق المشروع أرباحًا؟ إذا كان الوضع خلاف ذلك، فهل يمكن تغييره؟ على أي أساس اختار مالك الشركة السعر الذي يريد أن يبيع به شركته، وهل هذا السعر معقول؟ ما الذي يخطِّط له المالك بعد بيع الشركة؟ هل سيكون على استعداد لتقديم المساعدة بعد تغيُّر ملكية الشركة؟ بناءً على نوع المشروع ومجاله، هل سيكون ولاء الزبائن للمالك أكبر من ولائهم للمنتجات أو الخدمات المقدَّمة؟ قد يتوقَّف الزبائن عن التعامل مع الشركة إذا قرَّر المالك الحالي لها فتح مشروع مشابه، ولمنع حدوث هذا الأمر يُدرِج العديد من المشترين في عقد البيع شرطًا يمنع مالك الشركة المُراد بيعها من المنافسة في نفس مجال عملها لفترة محدَّدة من الزمن.

ينبغي عليك إعداد خطة عمل شاملة لجميع جوانب المشروع، لذلك اعثر على إجابات لجميع أسئلتك، وحدِّد ما إذا كان المشروع يبدو سليمًا ومقبولًا أم لا. بعد ذلك، يجب عليك التفاوض على السعر وشروط الشراء الأخرى والحصول على التمويل المناسب. قد تكون هذه العملية معقَّدة وقد تتطلَّب الاستعانة بخبير استشاري أو وسيط تجاري.

7.5.7 المشاريع المحفوفة بالمخاطر

قد لا تكون إدارة مشروعك الخاص عملًا سهلًا كما يبدو؛ فعلى الرغم من المزايا العديدة المصاحبة لكونك رئيس نفسك، إلَّا أنَّ المجازفات والمخاطر كبيرة أيضًا. وفقًا لمؤسسة كوفمان، فإنَّ حوالي 50% من المشاريع والشركات الصغيرة تفشل في غضون خمس سنوات.[16]

تُغلق الشركات نهائيًا لعدة أسباب، ولا ترجع جميع هذه الأسباب إلى إفلاس هذه الشركات وفشلها، إذ من الممكن أن تكون بعضها ناجحة ماليًا وتُغلق لأسباب غير مالية. لكن قد تكون أسباب الفشل مترابطة؛ فعلى سبيل المثال، غالبًا ما يكون سبب انخفاض المبيعات وزيادة النفقات مرتبطًا مباشرة بسوء الإدارة. فيما يلي بعض الأسباب الشائعة لإغلاق المشاريع:

- **عوامل اقتصادية**، مثل: الركود الاقتصادي وارتفاع أسعار الفائدة.
- **أسباب مالية**، مثل: عدم كفاية رأس المال وانخفاض الأرصدة النقدية وارتفاع النفقات.
- **نقص الخبرة**، مثل: ضعف المعرفة التجارية أو الخبرة الإدارية أو الخبرة التقنية.
- **أسباب شخصية**، فقد يقرر أصحاب الشركة بيعها أو الانتقال إلى مجالات أخرى على سبيل المثال.

غالبًا ما يكون ضعف التخطيط الأولي وعدم كفايته أساسًا لمشكلات العمل التي تحدث لاحقًا، لذلك فإنَّ إجراء تحليل شامل للجدوى -بما في ذلك تقييم السوق والتمويل- خطوة ضروريّة لنجاح المشاريع والشركات كما وضَّحنا سابقًا، ولكن على الرغم من وضع خطة عمل ممتازة، فمن المحتمل أن تتغيَّر ظروف العمل وتنشأ

تحديات وعقبات غير متوقَّعة. على سبيل المثال، قد يؤسِّس رائدُ أعمالٍ شركةً ما لكي يبيع منتجًا جديدًا رائعًا، ثمَّ يكتشف بأنَّ هناك شركة كبيرة ذات إمكانيات أعلى في التسويق والتمويل والتوزيع تقدِّم منتجًا مشابهًا.

قد تؤثِّر الضغوط المصاحبة لإدارة الشركات تأثيرًا سلبيًا، ومن الممكن أن يستهلك العمل حياتك كلها. قد يجد أصحاب الشركات أنفسهم تحت وطأة العمليات التشغيلية، وقد لا يستطيعون التكيُّف مع الضغوط المصاحبة لها، والتي تشمل العمل لساعات طويلة ومسؤولية اتخاذ القرارات الحاسمة. لا تقتصر الصعوبات على الشركات الناشئة فقط؛ بل حتى الشركات الناجحة يجب عليها مواجهة التحديات المستمرة والتعامل معها. بالإضافة إلى ذلك، قد يتسبَّب النمو السريع للشركات في العديد من المشكلات مثل بطء المبيعات، كما أنَّ نمو الشركات وتوسُّعها قد يستنزف مواردها المالية عندما يكون هناك حاجة إلى رأس مال إضافي لتمويل عمليات التوسُّع، والتي تشمل تعيين موظفين إضافيين وشراء المزيد من المواد الخام أو المعدات. يجب على أصحاب الشركات الناجحين مواجهة تلك التحديات ووضع الخطط اللازمة لإدارة عملية نمو الشركات.

حسنًا، كيف يمكنك معرفة متى يحين الوقت المناسب للتوقُّف عن العمل؟ قد تكون عبارة "لا تستسلم أبدًا" عبارة تحفيزية جيِّدة ولكنَّها ليست دائمًا نصيحة ملائمة لأصحاب المشاريع الصغيرة. في الواقع، يستمر بعض أصحاب المشاريع الصغيرة في العمل مهما كانت تكلفة ذلك. على سبيل المثال، كانت الشركة الخاصة بإين وايت تسعى إلى تسويق نوع جديد من أنواع خرائط المدن. استخدم وايت 11 بطاقة ائتمان إلى الحد الأقصى وتجاوزت ديونه 100,000 دولار بعد تأسيس شركته، وأعلن في نهاية المطاف إفلاسه الشخصي واضطر إلى البحث عن وظيفة حتى يتمكَّن من دفع فواتيره. لم تدرك ماريا مارتز فشل شركتها الصغيرة إلَّا بعد أن رأت الكشف الضريبي الذي أظهر خسائر شركتها بوضوح -للسنة الثانية على التوالي، وقد اقتنعت حينها أنَّه يجدر بها التوقُّف وعدم الاستمرار، لذلك تخلَّت عن مشروعها المتخصِّص في بيع سلال الهدايا وأصبحت تعمل كمدبِّرة منزل بدوام كامل، ولكنَّها كانت تواجه صعوبة في الالتزام بهذا القرار وتصف ذلك بقولها: "تلقيتُ مكالمات من أشخاص سألوني عن أسباب توقُّفي عن العمل في المشروع. كنتُ أشعر بالرغبة في أن أقول لهم بأنَّني سأُحضِّر لهم سلة الهدايا التي يريدونها، ولكن كان لا بدَّ أن أذكِّر نفسي بأنَّ المشروع قد انتهى".(17)

اختبار مدى الفهم

1. كيف يمكن للراغبين في دخول عالم ريادة الأعمال إيجاد أفكار لمشاريع جديدة؟
2. ما أسباب أهمية وضع خطة عمل؟ على ماذا ينبغي أن تحتوي هذه الخطة؟
3. ما هي خيارات التمويل المتاحة أمام أصحاب المشاريع الصغيرة؟ ما هي المخاطر التي قد يواجهونها؟

7.6 إدارة المشاريع الصغيرة

بيّن التحديات التي تواجه أصحاب المشاريع الصغيرة أثناء إدارتهم لها؟

إنَّ إدارة المشاريع الصغيرة تنطوي على العديد من التحديات، سواء كنت بصدد البدء في مشروع من نقطة الصفر أم كنت تُخطّط لشراء مشروع قائم، فمن الواجب عليك أن تكون قادرًا على الاستمرار، إذ يجب على أصحاب المشاريع الصغيرة أن يكونوا مستعدّين لحل المشكلات التي تطرأ والتعامل بسرعة مع تغيُّرات السوق.

إدارة التغيير

التعلُّم من التجارب وإجراء التغييرات عند الحاجة

إنَّ معظم أصحاب المشاريع الصغيرة يستخدمون -أو على الأقل يعرفون- خدمة البريد الإلكتروني الشهيرة التي تقدِّمها شركة ميل تشيمب (MailChimp)، والتي تنمو سنويًا بأكثر من 120 مليون دولار وهي في طريقها إلى تحقيق 525 مليون دولار خلال العام المقبل. لكن مؤسّس شركة MailChimp ورئيسها التنفيذي "بِن تشيستنت" يذكر أنَّ الشركة استغرقت عدة سنوات إلى أن توصّلت إلى الأمور التي تُتقنها وإلى اختيار مسارها الأنسب.

عندما فُصل تشيستنت من وظيفته في شركة (Cox Media Group) في مدينة أتلانتا الأمريكية، أسَّس شركة (Rocket Science Group) المتخصِّصة في تصميم مواقع الويب، وشاركه في تأسيسها دان كورزيوس (الذي تعلَّم البرمجة بنفسه). بدأ الاثنان معًا في التركيز على البيع للشركات التكنولوجية، ولكنَّهما حوَّلا مجال تركيزهما إلى البيع لشركات الطيران والسفر عندما انفجرت فقاعة التكنولوجيا، ثمَّ اضطّرا بعد وقوع أحداث 11 سبتمبر لتغيير مجال تركيزهما مرة أخرى واتَّجها هذه المرة إلى التركيز على سوق العقارات، لكن أحسَّ كل من تشيستنت وكورزيوس بأنَّهما لا يستمتعان بالعمل في مجال البيع (ولم يكونا يجيدانه)، كما أنَّهما لم يعجبهما روتين العمل مع الشركات الكبيرة، وقد أشارا إلى أنَّ الشركات الوحيدة التي يمكنهما التعامل معها كانت شركات صغيرة، وكانت دائمًا تطلب خدمة التسويق عبر البريد الإلكتروني.

استذكر تشيستنت من خلال المعلومات والطلبات التي كان يتلَّقاها من الزبائن أنَّ شركة (Rocket Science Group) قد طوَّرت في وقتٍ سابق خاصية معينة لمشروع بطاقات تهنئة عبر البريد الإلكتروني، لذلك فحص تشيستنت وكورزيوس برنامج التسويق وشرعا في اختباره وتجربته مع الشركات الصغيرة. لقد وصف تشيستنت عملهما الصباحي الذي يذهبان خلاله إلى المؤسسات الكبيرة وتقديم العروض لها بالبائس، ولكنَّه أشار إلى أنَّهما كانا يحبّان عملهما المسائي الذي كانا خلاله يساعدان الشركات الصغيرة على استخدام تطبيق التسويق عبر البريد الإلكتروني الذي طوّراه. لقد قادهما شغفهما - إلى جانب معرفتهما بحاجات الزبائن وآرائهم- إلى أن يتَّخذا قرارًا بالتركيز كليًّا على تقديم خدمة التسويق عبر البريد الإلكتروني للشركات الصغيرة، ولكنَّ شركة MailChimp لم تصل إلى مرحلة ازدهارها إلَّا منذ عام 2009 تقريبًا. لقد فكَّر مؤسّسا الشركة في البداية في تقديم أحد منتجاتها (جمع بيانات المشتركين) مجانًا ثمَّ فرض رسوم على منتج آخر (إرسال رسائل البريد الإلكتروني)،

ولكن كـان من الصـعب جـدًّا تقسـيم المنتج إلى جـزأين، ومن هنـا جـاءت فكـرة بيـع المنتج بأكملـه مجانًا كما قال تشيستنت.

لقد كانت الفكرة أنَّهم لو جعلوا المنتج الذي تقدّمه شركة MailChimp رخيصًا وسهَّلوا على أصحاب الشركات الصغيرة تجربته، فسوف تنمو أعمال أصحاب تلك الشركات وسيرغبون في الـدفع مقابـل الحصـول على خـدمات إضافية من شركة MailChimp. تتيح شركة MailChimp لزبائنها إرسال رسائل بريد إلكـتروني إلى 1999 شخصًـا دفعة واحدة مجانًا، ولكن تفرض رسوم على رسائل البريد الإلكتروني المرسلة إلى ما يزيد عن 2000 شـخص وعلى الميزات الإضافية، كما تفرض رسومًا شهرية تبدأ بقيمة 10 دولارات مقابل إرسـال أكـثر من 12,000 رسـالة بريـد إلكتروني شهريًا.

سُرعان ما تبيَّن النجاح الكبير لتلك الفكرة، إذ ارتفع عدد مستخدمي المنتج الـذي تقدّمـه شـركة MailChimp من بضع مئات من الآلاف إلى مليون مستخدم خلال سنة واحدة، وازداد في العام التالي بمقـدار مليـون مسـتخدم آخر. لقد تعلَّم مؤسّسو شركة MailChimp الكثير من الدروس خلال 17 عامًـا من العمـل، ومن أهم هـذه الـدروس معرفة الوقت اللازم للتغيير. عندما تلوح أمامك فرصة، فلا تخف من إجراء التعديلات وتغيير المسار، خاصةً إذا كان ذلـك يـؤدّي إلى التركـيز على السـوق الـذي يثـير شـغفك. إنَّ اسـتماع مؤسّسـا شـركة MailChimp لآراء الزبـائن ومعرفتهم لاحتياجات السوق وسعيهم وراء شغفهم دفع مجلة (Inc) إلى تلقيـب شـركتهم بأفضـل شـركة في عـام 2017 (Business of the Year 2017).

أسئلة للمناقشة:

1. ما الذي دفع مؤسّسا شركة MailChimp إلى تغيير مجال تركيزهما على الزبائن المستهدفين؟
2. ماذا كانت "الفكرة الكبيرة" التي أدَّت إلى ازدهار شركة MailChimp؟ ولماذا كانت هذه الفكرة ناجحة جدًّا؟

إنَّ وضـع أصـحاب المشـاريع الصـغيرة لخطـة عمـل سـليمة مهم للحفـاظ على اتصـالهم بكـل مـا يتعلَّـق بمشاريعهم، كما أنَّ حُسن تعيينهم للموظفين وتدريبهم وإدارتهم من المسؤوليات المهمة الأخرى الـتي تقـع على عاتق أصحاب المشاريع، لأنَّ دورهم قد يتغيَّر بمرور الوقت، إذ سيكون هناك العديد من القـرارات اليوميـة الـتي سيتخذها غيرهم نظرًا لنمـو الشـركة وتوسُّـعها، في حين أنَّهم سـيركِّزون على إدارة المـوظفين والتخطيـط لنجـاح الشركة على المدى الطويل. بالإضافة إلى ذلـك، يجب على أصـحاب المشـاريع تقـييم أداء شـركاتهم وسياسـاتها باستمرار في ضوء ظروف السوق والاقتصاد المتغيرة ووضع سياسات جديدة عند الحاجة، كما يجب عليهم أيضًـا الحرص الدائم على توليد الأفكار المبتكرة من أجل استمرار نمو مشـاريعهم. قـد يواجـه أصـحاب المشـاريع أيضًـا ضرورة تغيير أنواع الموظفين اللازمين أو زيادة عددهم نتيجة نمو شركاتهم، إذ قد تكـون هنـاك حاجـة إلى المزيـد من الموظفين ذوي المواهب الإدارية والخبرة التقنية على سبيل المثال.

7.6.1 الاستعانة باستشاريين خارجيين

إحدى الطرق التي تُخفِّف من الأعبـاء المصـاحبة لإدارة المشـاريع هي توظيـف استشـاريين خـارجيين. على سبيل المثال، تحتاج جميع المشاريع الصغيرة تقريبًا إلى محاسب عام مُعتمد (CPA) يمكنه المساعدة في حفـظ

السجلات المالية واتخاذ القرارات والتخطيط الضريبي، لذلك يعدُّ وجـود محاسـب يعمـل عن كثب مـع صـاحب المشروع ضروريًا للمساعدة في نمو المشروع. إنَّ توظيف محامٍ مُلِّم بقوانين المشاريع الصغيرة مهمٌ أيضًا، وذلك نظرًا لأنَّ المحامي يمكنه مساعدة صاحب المشروع من خلال تقديم المشورة القانونية له وكتابة العقود والوثـائق المهمة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن توظيف استشاريين ذوي خبرة في العديد من المجالات الأخرى مثل التسـويق واستحقاقات الموظفين والتأمين عند الحاجة، كما يمكن لأصحاب الشركات الصغيرة الحصول على المشورة من خلال الاستعانة بالمشرفين أو المرشدين الخارجيين ذوي الخبرة في مجال المشاريع والأعمال التجارية. كلُّ هؤلاء يمكنهم إفساح المجال لأصحاب المشاريع الصـغيرة لكي يركِّزوا على التخطيـط متوسـط المـدى وطويـل المـدى وعلى عمليات التشغيل اليومية.

يمكن الاستعانة بمصادر خارجيـة أو التعاقـد مـع متخصصـين لتأديـة بعض جـوانب العمـل، ومن بين أكـثر مجالات العمل التي تتطلَّب ذلك: تكنولوجيا المعلومات، والتسويق، وخدمة العملاء، وتجهيز وتوصيل الطلبـات، وحساب وتوزيع الرواتب، وإدارة الموارد البشرية. يمكن أن يساهم التعاقد مع شركة خارجية -وغالبًا ما تكون شركة صغيرة أخرى- في توفير المال، لأنَّ الشركة التي ترغب في التعاقـد تشـتري الخـدمات الـتي تحتاجهـا فقـط من الشركة الخارجية بدلًا من إنفاق الأموال على شراء التقنيـات باهظـة الثمن. ينبغي على الإدارة أن تعيـد النظـر في المهام التي يؤدِّيها أشخاص خارجيون عندما تنمو الشركة، لأنَّه قد يُصبح وجود الموارد البشـرية أو التقنيـة داخـل الشركة أفضل من الاستعانة مصادر خارجية، من ناحية التكلفة في مرحلة معينة.

7.6.2 تعيين الموظفين والاحتفاظ بهم

من المهم تحديد جميع التكاليف المطلوبة لتعيين موظفين جدد للتأكـد من قـدرة الشـركة على تحمُّـل تلـك التكاليف، وتشمل هذه التكـاليف إعلانـات التوظيـف اللازمـة ومسـاحة العمـل والضـرائب الإضـافية إلى جـانب رواتب واستحقاقات الموظفين الجدد. إنَّ توظيف موظفين جدد يضع على عاتق أصـحاب المشـاريع والشـركات المزيد من العمل فيما يخصّ تدريب أولئك المـوظفين وإدارتهم. إنَّ هـذا الأمـر أشـبه بمسـألة معقَّـدة، إذ هنـاك حاجة إلى تعيين موظفين جدد حتى تنمو الشركة، ولكنَّ عملية تحويل الشركة من شركة مكوَّنة من شـخص واحـد (وهو صاحب الشركة أو مؤسِّسها) إلى شركة ذات عدد أكبر من الموظفين قد يتطلَّب جهدًا إداريًا كبيرًا.

تواجه الشركات الصغيرة صعوبة أكبر في جذب الموظفين الجيِّدين، وذلك نظرًا لأنَّها قد لا تكـون قـادرة على توفير الرواتب المرتفعة والمزايا الأفضل وفرص الـترقِّي الـتي تقـدِّمها الشـركات الكبـيرة، وينبغي على الشـركات الصغيرة أن تبتكر أساليبًا مناسبة من أجل جذب الموظفين المناسبين وإقنـاعهم في الانضـمام إليهـا. يجب على أصحاب هـذه الشـركات أن يضـعوا رضـا المـوظفين الـذين ضـمَّتهم إليهـا على رأس قائمـة أولويـاتهم من أجـل الاحتفـاظ بـالموظفين الجيِّدين، وممَّـا يسـاعد على ذلـك وجـود ثقافـة للشـركة تهتمُّ بتوفـير بيئـة عمـل مريحـة للموظفين وساعات عمل مرنة وامتيازات وظيفية، بالإضافة إلى إتاحة المجال لهم للمساهمة في اتخاذ القـرارات والحصول على نصيب من الأرباح وحقوق الملكية.

استطاع دوين راه (Duane Ruh) تأسيس شركة "Little Log Co" التي وصلت قيمتها إلى 1.2 مليون دولار في بلدةٍ تضمُّ 650 قاطنًا فقط، ويرجع سبب نجاحه في ذلك إلى المعاملة الحسنة التي يقدِّمها للموظفين. توجد هذه الشركة في مدينة سارجينت في ولاية نبراسكا الأمريكية، وهي متخصِّصة في تصنيع بيوت ومآكل للطيور من الخشب، وتتبنَّى السياسات التي تهدف إلى تحقيق رضا الموظفين، والتي نادرًا ما تُطبَّق على أرض الواقع رغم كل الكتابات التي تحثُّ عليها. يتيح دوين راه لموظفيه أوقات عمل مرنة تترك لهم فسحة كبيرة لممارسة حياتهم الشخصية، كما أنَّه عمد إلى تقليص ساعات العمل بدلًا من فصل عدد من الموظفين من العمل عندما عانت الشركة من فترة ركود خلال الصيف الماضي.

ليس هناك الكثير من الوظائف التي يمكن لموظفيه الالتحاق بها في هذه البقعة من نبراسكا، وهذا الأمر قد دفع دوين راه إلى رفض عرض شراء لشركته، لأنَّ موافقته كانت ستؤدِّي إلى إغلاق منشأته على الرغم من أنَّ العرض كان يتضمَّن حصوله على راتب مغرٍ. يشجِّع دوين راه موظفيه أيضًا على العثور على وظائف جانبية أو صيفية إذا احتاجوا إلى كسب أموال إضافية، مؤكِّدًا لهم أنَّ ذلك لن يؤدِّي إلى فقدان وظائفهم في شركته.[18]

7.6.3 التصدير ودخول الأسواق العالمية

هناك تزايد في إدراك الشركات الصغيرة لفوائد البحث عن فرص خارج الأسواق المحلية، إذ تُمثِّل الأسواق العالمية فرصة ممتازة للشركات المحلية، سواء كانت كبيرة أم صغيرة. هناك العديد من العوامل التي تدفع الشركات الصغيرة إلى اتخاذ قرار التصدير للخارج، ومن هذه العوامل الرغبة في زيادة المبيعات والأرباح. على سبيل المثال، تقل تكلفة البضائع الأمريكية بالنسبة للمشترين من الدول الأخرى عندما تنخفض قيمة الدولار الأمريكي مقابل عملات هذه الدول، وذلك يتيح للشركات الأمريكية بيع منتجاتها عالميًا. بالإضافة إلى ذلك، فإنَّ الظروف الاقتصادية، مثل حالات الركود المحلي أو المنافسة الأجنبية أو افتتاح أسواق جديدة في الدول الأجنبية قد تشجع أيضًا الشركات المحلية على التصدير للخارج.

إنَّ اتخاذ قرار التصدير -مثله مثل أي قرار ذي صلة بالعمل - يتطلَّب تخطيطًا دقيقًا. قد توظِّف الشركات الصغيرة استشاريين في مجال التجارة الدولية أو موزعين من أجل البدء في البيع للخارج، إذ يمتلك هؤلاء المتخصِّصون الوقت والمعرفة والموارد اللازمة والتي تفتقر إليها معظم الشركات الصغيرة يمكن أيضًا الاستعانة بالشركات المتخصِّصة في تقديم خدمات التصدير، مثل: شركات تجارة التصدير (Export trading companies) التي تشتري البضائع بسعر مخفَّض من الشركات الصغيرة وتعيد بيعها للدول الأخرى، وشركات إدارة التصدير (Export management companies) التي تتصرَّف نيابة عن الشركات الصغيرة مقابل رسوم قد تبلغ قيمتها (5-15)% من إجمالي المبيعات ووفقًا لعقود قد تمتد لعدة سنوات، إذ تتكفَّل بجميع جوانب التصدير التي تشمل: العثور على زبائن، وإصدار الفواتير، وعمليات شحن البضائع، ومساعدة الشركات الصغيرة على الالتزام باللوائح الخاصة بالدول الأخرى.

هناك أيضًا العديد من المصادر المتوفِّرة عبر الإنترنت التي تساعد على تحديد الأسواق المحتملة للسلع والخدمات وتقليل الصعوبات التي تشتمل عليها عملية التحضير لبيع السلع والخدمات للدول الأجنبية، ومن

الأمثلة على الجهات التي تساعد الشركات الصغيرة على تصدير وبيع منتجاتها للخارج مركز التصدير التابع لـوزارة التجـارة الأمريكيـة (http://www.export.gov)، ومجموعـة اوكي تمـام التركيـة (https://oktamam.org)، وشركة اديو (https://adio.at/ar) الموجودة في النمسا، وغيرها.

اختبار مدى الفهم

1. كيف تتغيَّر أدوار أصحاب المشاريع الصغيرة بمرور الوقت ومع نمو الشركة؟
2. كيف يُساهم حُسن إدارة المشاريع والشركات الصغيرة في نموها؟
3. ما الذي تستفيده الشركات الصغيرة من التعامل مع الأسواق العالمية والتصدير إليها؟ وما هي الخطوات التي يمكن أن تتخذها هذه الشركات من أجل استكشاف الفرص المتاحة؟

7.7 الآثار الكبيرة للمشاريع الصغيرة

ما هي مزايا وعيوب امتلاك مشاريع صغيرة؟

إنَّ الأوضاع الاقتصادية غير المستقرَّة لم تُوقف الناس عن تأسيس شركات جديدة. على سبيل المثال، يشير الاتحاد الوطني للأعمال المستقلة أنَّ 85% من الأمريكيين يرون بأنَّ للمشاريع الصغيرة تأثيرًا إيجابيًـا على الحيـاة الأمريكيـة، ولن نسـتغرب هـذا الأمـر عـندما نتأمَّـل في الأسـباب العديـدة الـتي تـدفع الأفـراد إلى تأسـيس المشاريع الصغيرة:

1. **الاستقلالية ونمط حياة أفضل**: لم تعـد الشـركات الكبـيرة تـوفِّر الأمـان الـوظيفي أو فـرص الترقيـات السريعة في العمل التي كانت توفِّرها فيما مضى، وقد أصبح الموظفون يتركون عـالم الشـركات الكبـيرة وهم لا يزالون في منتصف حياتهم المهنية - إما طوعًـا أو نتيجـةً لتقليص عـدد المـوظفين بُغيـة تقليـل النفقـات- ويبحثـون عن فـرص جديـدة يعملـون من خلالهـا لحسـابهم الخـاص. إنَّ العديـد من خـريجي الجامعات وكليات إدارة الأعمال يتجنَّبون خيار العمل في الشركات الكبيرة ويفضِّلون تأسـيس شـركاتهم الخاصة أو البحث عن فرص عمل في شركات صغيرة.
2. **الرضا الذاتي المصاحب للعمل الخاص**: يُعدُّ هذا السبب أحد الأسباب الرئيسـية الـتي تـدفع العديـد من أصحاب المشاريع الصغيرة إلى البدء في تأسيس شركاتهم؛ فهُم يحبُّون ما يعملون.
3. **أفضل طريق للنجاح**: إنَّ امتلاك مشاريع خاصة يتيح للنساء وللأقليات فرصًا أكبر للتقـدُّم (كمـا سـنذكر لاحقًا في هذا الفصل)، ويتيح لأصحاب هذه المشاريع الصغيرة أيضًا إمكانية تحقيق الأرباح.
4. **التغيُّـرات السـريعة في مجـال التكنولوجيا**: يـتيح التقـدُّم التكنولـوجي وانخفـاض التكـاليف للأفـراد والشركات الصغيرة إمكانية المنافسة في مجالات العمل التي لم يكن بإمكانهم ولوجها.

5. **إعادة هيكلة الشـركات الكبـيرة وتقليص حجمها**: يـدفع هـذا العديـد من المـوظفين إلى البحث عن وظائف أخرى، كما قد يتيح هذا أيضًا للأفراد والشركات الصغيرة شراء وحدة أو قسم لم تعُد تريـده إحـدى الشركات الكبيرة.

6. **التعهيد (outsourcing)**: قد تتعاقد الشركات الكبيرة مـع شـركات خارجيـة للحصـول على الخـدمات التي كانت متوفِّرة بـداخلها قبـل تقليص حجمهـا. هـذه العمليـة تُـدعى بالتعهيـد أو الاسـتعانة بمصـادر خارجية، وهي تتيح للشركات الصغيرة فرصة لتقديم السلع والخدمات المطلوبة لمن يحتاجها.

7. **مرونة المشاريع الصغيرة**: تستطيع المشاريع الصغيرة عـادةً الاسـتجابة بسـرعة للظـروف الاقتصـادية المتغيِّرة من خلال تغيير محور تركيزها أو إجراء تعديلات على عملياتها التشغيلية.

هناك العديد من المناطق التي توفِّر بيئة أفضل لتأسيس الشركات ولدعم روَّاد الأعمـال، ولكن هنـاك تزايـد ملحوظ في الاهتمام بمجال ريادة الأعمال في العديد من الدول عمومًا.

7.7.1 مزايا التقيد بالمشاريع الصغيرة

يدرك أصحاب المشاريع الصغيرة أنَّ هناك العديد من المزايا للشركات ذات الحجم الصغير، ومن هذه المزايا المرونة الكبيرة وعدم تعقُّد الهيكل التنظيمي، ممَّا يتيح للشركات الصغيرة الاستجابة السـريعة لمتغيِّرات السـوق (مثل التغيُّر في الأسعار وحجم الطلب على المنتجات)، كما يمكن توليد أفكار لمنتجـات مبتكـرة والتسـويق لهـا بسرعة أكبر وباستخدام مقدار أقل من الموارد المالية والبشرية مقارنةً بالشركات الكبيرة.

إنَّ قدرة الشركات الصغيرة على تنفيذ العمليات التشغيلية بكفـاءة أكـبر يعمـل على تقليـل التكـاليف أيضًـا. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للشركات الصغيرة أن تقدِّم خدماتها لأسواق متخصِّصة، وهذا الأمـر قـد لا يكـون فعَّـالًا من الناحية الاقتصادية بالنسبة للشـركات الكبـيرة. من المزايـا الأخـرى الـتي تتمتَّـع بهـا الشـركات الصـغيرة هي إمكانية تقديم خدمات ذات مستوى أعلى للأفراد، إذ إنَّ هذا الاهتمام الذي يحظى به زبائن هـذه الشـركات -مثـل المطاعم، والنوادي والمنتجعات الصحية، ومحلات الأزياء، ووكالات السفر- يساعد على الحفـاظ على ولاء العديـد من هؤلاء الزبائن لها.

كان ستيف نيووليس يلعب في إحدى الدوريات الصغيرة للبيسبول قبل تعرُّضه لإصابة في الكتــف قطعت مسيرته المهنية، ولكن حبه للبيسبول دفعه -بعد ذلك- إلى التوصُّل إلى فكرة ذكية أوصلته إلى البطولات الكـبرى، وقد استلهم فكرته الرائعة من إدراكه للمشكلة التي تواجـه اللاعـبين، ألا وهي تعـرُّق أيـديهم أثنـاء ضـربهم للكـرة. تتمثَّل هذه الفكرة في إنتـاج أكيـاس لامتصـاص العـرق مربوطـة في أسـاور المعصـم حـتى يتمكَّن اللاعبـون من تجفيف مقابض مضارب البيسبول بين الرميات. لقد استطاعت شـركة "Tap It!" الـتي أسَّسـها نيـووليس في ولاية فلوريدا الأمريكية بيع آلاف القطع من منتجها خلال أقـل من عـامين، إذ إنَّ هـذا المنتج -الـذي يُبـاع مقابـل 12.95 دولارًا- يستخدمه لاعبو البيسبول ولاعبو كرة السلة ولاعبو التنس ولاعبو الجولف وحتى متسلِّقو الصـخور.

يكمن سِرُّ النجاح الذي حقَّقه نيووليس في عثوره على شبكة توزيع صغيرة تتولَّى مساعدة الشركات الصغيرة التي لديها خط إنتاج واحد فقط.[19]

في المقابل، فإنَّ إبقاء حجم الشركة صـغيرًا ليس فكـرة جيّدة في جميـع الحـالات، ومن العيـوب المصـاحبة لذلك هو أنَّ مؤسّسي الشركات الصغيرة قد تكون مهاراتهم الإدارية محدودة أو قد يعانون من صعوبات للحصول على تمويل كافٍ أو قد يواجهون مجموعة من العوائق التي تحول دون نمو الشركة. إحدى السلبيات الأخرى الـتي تواجه الشركات الصغيرة الأمريكية هي التكلفة العالية الناتجة عن الامتثال للأنظمة الحكومية، إذ تنفـق الشـركات التي يقل عدد موظفيها عن 20 موظفًا حوالي ضعف مـا تنفقـه الشـركات الكبـيرة على الامتثـال لهـذه الأنظمـة. بالإضافة إلى ذلك، تتطلَّب عملية تأسيس شركة صغيرة وإدارتها التزامًا كبيرًا من قبل المالك، كما أنَّ هنـاك آثـارًا سلبية قد تنجم عن ممارسة أصحاب الشركات الصغيرة أعمالهم لساعات طويلـة واضـطرارهم لتنفيـذ الكثـير من الأعمال بأنفسهم، إلى جانب الضغوط المصاحبة لتحمّلهم مسؤولية نجاح هذه الشركات.

إنَّ التعامل مع الصعوبات المتزايدة التي تواجه الشركة لا ينبغي أن يقع على عاتق شخص واحد فقــط، ومن الأمثلة التي توضِّح هذا الأمر قصة ريتشارد همفري مؤسّس شركة "DrinkWorks" التي تصـنع أكـواب الشـراب المخصَّصة. كان همفري -بعد أربع سنوات من تأسيس الشركة- يعمـل لمـدة مائـة سـاعة في الأسـبوع، ويصـف السبب الذي كان يدفعه إلى القيام بذلك بقوله: "كنت أخشى من انهيار الشركة إذا لم أتابع مجريات العمل لحظةً بلحظة". وقد نتج عن ذلك تعرُّضه للمرض وفقدانه للوزن وفسخ خطوبته. اضـطر همفـري في أحـد الأيـام إلى أن يترك الشركة في أيدي موظفيه الخمسة بسبب حالة عائلية طارئة، وانـدهش من بـراعتهم في إدارة الشـركة أثنـاء غيابه، وقد عبَّر عن ذلك بقوله: "لقد تولّوا زمام الشركة وسارت الأمور على ما يُرام، وبعـد ذلـك الحين انتظم حـال الشركة بأكملها".[20]

اختبار مدى الفهم

1. لماذا تزداد وتنتشر المشاريع الصغيرة باستمرار؟
2. بيِّن المزايا والعيوب الرئيسية للمشاريع الصغيرة.

7.8 جهات تدعم المشاريع الصغيرة

كيــف تســاهم حاضــنات ومُســرِّعات الأعمــال في مســاعدة روَّاد الأعمــال وأصــحاب المشاريع الصغيرة؟

تسعى العديد من الجهات المحلية والدولية إلى دعم المشـاريع الصـغيرة وتطويرهـا وتقـديم المسـاعدة لهـا، ويمكن أن تكون هذه الجهات تابعة للقطاع الحكومي أو للقطاع الخاص. هناك جهـات تقتصـر على تقـديم بـرامج الدعم المالي، في حين أن هنالك جهات تقدِّم مساعدات إضافية، مثل المساعدات الاستشارية والإدارية وغيرها. من الأمثلة على الجهات المختلفة التي تدعم المشاريع الصغيرة: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، ووكالة

إدارة المشـاريع الصـغيرة الأمريكيـة (Small Business Administration)، وشـبكة المشـاريع الأوروبية (Enterprise Europe Network)، والبنك الإسلامي للتنمية ...إلخ.

بالإضافة إلى ذلك، فإنَّ حاضنات ومسرِّعات الأعمـال تعـدُّ من أهم الجهـات الـتي تقـدِّم الـدعم والمسـاعدة للمشاريع الصغيرة، لذلك سنتحدَّث عنها بشيء من التفصيل فيما يلي.

7.8.1 حاضنات الأعمال ومسرّعات الأعمال والفرق بينهما

تؤدِّي حاضنات ومسرِّعات الأعمـال دورًا مهمًـا في مسـاعدة الأفـراد والمجموعـات على البـدء في تأسـيس مشـاريعهم الخاصـة وإدارتهـا وتسـريع عمليـة نموهـا، وتقـدِّم لهم أيضًـا العديـد من الخـدمات مثـل: التمويـل، والتدريب، والتوجيه والإرشاد، والتشبيك، وغيرها.

يخلط الكثير من النـاس بين مفهـومي حاضـنات الأعمـال (Business incubators) ومسـرِّعات الأعمـال (Business accelerators) بسبب وجود عدة نقاط مشتركة بينهما، والتي من ضمنها أنَّ كلًّا منهما تهدفان إلى مساعدة المشاريع الجديدة والشركات الناشئة على النمو عن طريق تقـديم المسـاعدة والمشـورة إليهـا، ولكن في الحقيقة هناك فروق أساسية بين حاضنات الأعمال ومسرِّعات الأعمال. تتضمَّن هذه الفروق ما يلي:

1. تقدِّم حاضنات الأعمال خدماتها للمشاريع التي في بدايـة انطلاقهـا والـتي تكـون بحاجـة إلى الكثـير من التطوير والدعم، في حين تقدِّم مسرِّعات الأعمال خدماتها للمشـاريع شـبه المُكتملـة من حيث النضـج، والتي تتميَّز بقابليتها للنمو السريع.
2. تمتدُّ مدة احتضان المشاريع في حاضنات الأعمـال لفـترات أطـول (لأكـثر من سـتة أشـهر، وقـد تصـل لسنوات)، في حين تتراوح مدة الاحتضان في مسرِّعات الأعمال بين شهر وستة أشهر.
3. المعايير التي تتبنَّاها مسرِّعات الأعمال من أجـل اختيـار المشـاريع أكـثر صـرامة من تلـك الـتي تتبنَّاهـا حاضنات الأعمال.

> هناك الكثير من حاضنات الأعمال التي تكون مدعومة من قِبل الحكومات، ممَّا يمكّنها من تقديم خدماتها مجانًا. أمَّا مسرِّعات الأعمال وحاضنات الأعمال الخاصَّة (غير مدعومة من الحكومة)، فإنَّها تقدِّم خدماتها مقابل الحصول على نسبة من أسهم الشركات والمشاريع الريادية، وفي بعض الأحيان تقدِّم لها قروض ينبغي عليها تسديدها.[21]

7.8.2 مهام وفوائد حاضنات ومسرّعات الأعمال

تضطلع حاضنات ومسرِّعات الأعمال بمهامٍ عدة، ومن أهم هذه المهام:[22]

- تنسيق الأعمال التجارية الخاصة بالشركات الناشئة وإدارتها.
- تزويد الشركات الناشئة بالتدريب والخدمات والمعدات لدعم التقنية.
- مساعدة الشركات الناشئة على إيجاد زبائن والتسويق لها.

- تسريع عملية وصول الشركات الناشـئة لأهـدافها ومسـاعدتها على أن تصـبح قـادرة على إدارة عملياتهـا التشغيلية بنفسها وتأهيلها للنجاح في الأسواق التي تستهدفها.
- مساعدة الشركات الناشئة في الحصول على الاستثمار والتمويل اللازم لتنميتها.
- تسهيل عملية استئجار أماكن للشركات الناشئة وتوفير مكاتب لها.

بالإضافة إلى ذلك، هناك فوائد عديدة لحاضنات ومسرِّعات الأعمال، وتتركَّز أهم هذه الفوائد فيما يلي:

- توفير الدعم اللازم لإنجاح المشاريع والشركات الناشئة.
- تقليص خطر فشل المشاريع والشركات الناشئة.
- تطوير أفكار مبتكرة خاصةً في المجالات التقنيّة الجديدة.
- المساهمة في التنمية الاقتصادية وبناء الثروات.
- محاربة البطالة وتوفير فرص عمل.
- تنويع مجالات النشاط في الاقتصاد المحلي وتوزيع الثروة على نطاق واسع عن طريق إنشاء قطاع حيوي من المشاريع والشركات الناشئة.
- تشجيع روَّاد الأعمال على إنشاء الشركات وتنميتها من خلال ما توفِّره لهم من وسائل وخبرات تساعدهم على النجاح.

اختبار مدى الفهم

1. ما الفرق بين حاضنات الأعمال ومسرِّعات الأعمال؟
2. بيِّن فوائد حاضنات ومسرِّعات الأعمال.

7.9 ريادة الأعمال الاجتماعية

ما هو المقصود بريادة الأعمال الاجتماعية؟

أصبح مفهوم ريادة الأعمال الاجتماعية (أو الريادة الاجتماعيـة) من المفـاهيم المتداولـة في عصـرنا الحـالي، ولكنَّ ريادة الأعمال الاجتماعية -في الحقيقة- كانت تُطبّق منذ القدم قبل أن يلتفت إليهـا المفكـرون ويُصـنِّفوها تحت أحد فروع العلوم الاجتماعيـة ويشـتقوا لهـا مفهومًـا مميـزًا. لقـد اختلـف الكتَّـاب والبـاحثون حـول تحديـد المقصود بريادة الأعمال الاجتماعية، وقـد كـانت هنـاك العديـد من المحـاولات لوضـع تعريـف لمفهـوم الريـادة الاجتماعية، إلَّا أنَّ معظمها كان يتطرّق إلى كيفية إيجـاد حـلول مبتكـرة لمشـكلات المجتمـع دون وضـع مفهـوم شامل موحَّد لهذا التوجُّه العصري الفريد.[23]

يمكننا تعريف ريادة الأعمال الاجتماعية عمومًا بأنَّها: استخدام الأساليب الإبداعية والمبتكرة لتنمية المشروعات والمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق فوائد وتأثيرات اجتماعية واسعة النطاق. نستنتج من ذلك أنَّ الربح التجاري ليس هو الهدف الأساسي للريادة الاجتماعية، على الرغم من أنَّها تستخدم أساليب تجارية تقليدية لتحقيق الأهداف الاجتماعية. إنَّ روَّاد الأعمال الاجتماعيين هم أفراد لديهم حلول مبتكرة للمشكلات الاجتماعية الأكثر إلحاحًا في مجالات الصحة والتعليم والبيئة وغيرها، وهم يشبهون روَّاد الأعمال التقليديين في أنَّهم يتَّصفون بالإبداع والابتكار والمغامرة، ولكنَّهم يتميَّزون عنهم بالإنسانية العالية وإنكار الذات وحب العمل الاجتماعي والانتماء للناس والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والالتزام طويل الأمد بما يتبنَّونه من مشاريع، مكرِّسين حياتهم للعمل عليها وعدم الالتفات إلى الأرباح المادية.[24]

7.9.1 آثار ريادة الأعمال الاجتماعية

تشير الدكتورة أمل خيري أمين في كتابها "تجارب في الريادة الاجتماعية" إلى أنَّه يمكن قياس أهم آثار الريادة الاجتماعية على التنمية في المجتمع وفق المستويات التالية:[25]

1. المدى القصير: تغييرات ملموسة في اقتصاد المجتمع (توفير فرص عمل، توليد الناتج، أو زيادة الادخار).
2. المدى المتوسط: تتجلَّى قيمة الريادة الاجتماعية في كونها تعمل على تحقيق رفاهية المجتمع وتحسين أوضاعه، ومن ثمَّ يُقاس نجاحها بقدرتها على زيادة الإنتاجية وإنجاز مشروعات تنموية.
3. المدى الطويل: إنَّ المساهمة الأكثر أهمية للريادة الاجتماعية تحدث على المدى الطويل، وتُقاس بقدرتها على توليد رأس مال اجتماعي واستثماره.

7.9.2 دليل ريادة الأعمال الاجتماعية

هل تريد أن تصبح رائدًا اجتماعيًا؟ سنبيِّن فيما يلي الخطوات التي يمكنك اتخاذها لكي تصبح رائدًا اجتماعيًا.[26]

1. **حدِّد رسالتك في الحياة**: يقول الرافعي: (إذا لم تزد شيئًا على الحياة، تكن أنت زائدًا عليها). الحياة لا تقتصر على الأكل والشرب والعمل من أجل كسب الرزق فقط؛ بل ينبغي على المرء أن يحدِّد هدفًا ساميًا يسعى من أجل تحقيقه، مثل: تقليل ظاهرة الفقر في المجتمع أو تحسين جودة التعليم.
2. **اصنع التغيير بأفكار بسيطة**: العديد من مشكلات المجتمع يمكن حلّها بأفكار بسيطة مثل: استخدام التصوير أو التصميم الجرافيكي لخدمة قضية اجتماعية معينة، أو معالجة مشكلة تكدُّس النفايات عن طريق إعادة تدويرها.

3. **كرِّس نفسك لقضية**: حدِّد إحدى المشكلات الاجتماعية التي تثير اهتمامك واجمع المعلومات عنها وحاول الاستفادة من تجارب الآخرين، وتأكَّد من التزامك وقدرتك على تحمُّل المسؤولية قبل أن تبدأ في توظيف مهاراتك ومواهبك لحلّ تلك المشكلة.

4. **خطِّط للمستقبل**: بعد أن حدَّدت هدفك في الحياة واخترت المشكلة التي تودّ الإسهام في حلِّها، ينبغي عليك أن ترسم الخطط التي تبيِّن لك المسار الذي ستسلكه لتحقيق ذلك الهدف، وينبغي عليك أن تقيِّم إنجازاتك أولًا بأول.

5. **حافظ على دافعيتك**: لا يستطيع أي أحد الاستمرار في النجاح في أي عملٍ يُنجزه إلَّا إذا حافظ على حماسه ودافعيته، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستعانة بالله وتذكير النفس بأهمية الهدف الذي تسعى إليه ومتابعة كل ما هو جديد فيما يتعلَّق بالقضية الاجتماعية التي كرَّست جهودك لخدمتها.

6. **ابتكر فكرة مبدعة**: من المعلوم أنَّ عملية توليد الأفكار ليست بالأمر السهل، ولكن هناك العديد من الطرق التي يمكن أن تساعد على ذلك، مثل العصف الذهني وغيرها، والأهم من ذلك ألَّا تقلِّل من شأن أي فكرة؛ فالعديد من المشاريع الكبيرة بدأت بأفكار صغيرة وبسيطة.

7. **ابدأ بتنفيذ الفكرة**: لن تتحوَّل الفكرة إلى حقيقة ما لم تبدأ بتنفيذها، وينبغي عليك مواجهة العقبات والصعوبات التي قد تعترض طريقك أثناء سعيك لحل المشكلة الاجتماعية وعدم الاستسلام بسهولة. تجدر الإشارة إلى أنَّك ستحتاج -في الغالب- إلى الاستعانة بأشخاص آخرين وتكوين فريق للعمل على تنفيذ هذه الفكرة.

8. **قيادة الفريق**: لا بدَّ من التعرُّف على أفراد الفريق بدقة وتحفيزهم وتوزيع المهام عليهم حسب مهاراتهم وقدراتهم. ينبغي تطوير أعضاء الفريق أيضًا وتقديم التدريب اللازم لهم من أجل استمرار الفاعلية. (سنتحدث في الفصل الثالث عشر عن مفهوم القيادة بالتفصيل.)

9. **توعية المجتمع**: ينبغي عليك إطلاق العديد من الحملات لإقناع المجتمع بأهمية الفكرة ودورها في حل المشكلة الاجتماعية التي تسعى إلى التغلُّب عليها، وينبغي عليك أيضًا الاستماع لاحتياجات المستفيدين من الفكرة وأفكارهم التي قد تُلهمك وتُساعدك على تطوير الفكرة.

10. **ابحث عن مؤسَّسات راعية**: يمكنك الاستعانة بالمؤسسات التي تقدِّم المنح والدعم للروَّاد الاجتماعيين، أو التي تعقد مسابقات سنوية وملتقيات فكرية وغير ذلك من الأنشطة التي تفيد كل رائد اجتماعي أو كل شخص يرغب في التغيير.

7.9.3 مثال واقعي عن ريادة الأعمال الاجتماعية

كان الشاب الأمريكي الثري سكوت هاريسون يعيش حياته كغيره من الملايين من الناس بلا هدف وبأنانية وعدم مبالاة بالآخرين إلى أن أحسَّ في أحد أيام عام 2004 بشعور خانق بالفراغ الروحي واليأس، فدفعته رغبته

في تغيير نمط حياته الحالي إلى الذهاب في رحلة إلى شواطئ غرب أفريقيا. التحق سكوت بمجموعة تطوعية تنتقل بواسطة إحدى السفن من منطقة لأخرى لتقديم الرعاية الطبية المجانية في بعض الدول الإفريقية الفقيرة، وقد لاحظ الاختلاف الكبير بين الحياة المترفة التي كان يعيشها والحياة المتواضعة التي عاشها أثناء وجوده على متن السفينة، ولكن عندما وصل إلى الشاطئ ورأى مقدار المعاناة التي يعاني منها الفقراء في تلك المنطقة، أدرك أنَّ كل ما لاقاه على سطح السفينة لا يُقارن بحال هؤلاء الفقراء المرضى.[27]

لقد صُدم سكوت بأعداد المرضى المصابين بالعديد من الأمراض المنقولة عن طريق مياه الشرب الملوثة، وقرَّر أن يفعل شيئًا من أجلهم لكي يحصلوا على مياه شرب نقية، لذلك عزم على إلغاء الاحتفال بيوم ميلاده الحادي والثلاثين والتبرُّع بتكاليف الحفل لصالح توصيل مياه نقية للفقراء ودعا أصدقاءه وأقاربه للتبرُّع بقيمة الهدايا التي كانوا سيُقدِّمونها له، وبالفعل تبرَّع أكثر من 700 شخص بالمال، وقد ساهم هذا في تمويل أول المشاريع التي نفَّذتها مؤسسة Charity Water (المؤسسة التي أنشأها سكوت)، ومنذ ذلك الحين امتنع المئات من معارف سكوت عن الاحتفال بيوم مولدهم لصالح التبرُّع لمشاريع تنقية المياه للمحرومين منها.

تقوم آلية عمل مؤسسة Charity Water على إطلاق الحملات الإلكترونية للتبرُّع لصالح مشاريع تنقية المياه التي تُنفَّذ بواسطة وسائل بسيطة جدًّا، مثل حفر الآبار أو استخدام الفلاتر الرملية أو إقامة مجمَّعات لمياه الأمطار. نفذَّت المؤسسة منذ تاريخ إنشائها وحتى يومنا هذا العديد من مشاريع تنقية المياه في عدة دول، وسعت أيضًا إلى تحسين أحوال المعيشة في تلك الدول من خلال إقامة مشاريع مستدامة يعمل فيها السكان المحليون لتوفير مصدر دخل لهم ولعائلاتهم.

اختبار مدى الفهم

1. وضِّح المقصود بريادة الأعمال الاجتماعية.
2. ما هي الخطوات التي يمكن للفرد اتخاذها لكي يصبح رائدًا اجتماعيًا؟

7.10 المصطلحات الرئيسية

المستثمرون الملائكة: هم أفراد أو مجموعات من المستثمرين ذوي الخبرة الذين يُموِّلون الشركات الناشئة باستخدام أموالهم الخاصة.

خطة العمل: هي خطة رسمية مكتوبة تصف بالتفصيل فكرة المشروع وكيفية تنفيذه، وتتضمَّن وصف عام للشركة ومؤهلات أصحاب العمل ووصف للمنتجات أو الخدمات وتحليل للسوق وخطة مالية للمشروع.

التمويل بالاقتراض: هو أحد أنواع التمويل، ويشير إلى الأموال المقترضة التي يجب تسديدها (مع فائدة) خلال فترة زمنية محدَّدة.

روّاد الأعمال: هم أشخاص ذوو رؤية ودافعية وإبداع ومستعدّون لتحمُّل مخاطر بدء المشاريع التجارية وإدارتها من أجل تحقيق الأرباح، أو إحداث تغييرات كبيرة على شركات قائمة وتعديل مسارها.

التمويل بالأسهم: هو أحد أنواع التمويل، ويشير إلى الأموال التي تُجمع من خلال بيع أسهم الشركة (أي حقوق الملكية).

روّاد الأعمال التقليديون: هم أشخاص لديهم الجرأة على خوض المجازفات ويؤسّسون شركاتهم الخاصة بناءً على أفكار مبتكَرَة.

روّاد الأعمال ذوو المشاريع المتعددة: هم روّاد أعمال يؤسّسون سلسلة من الشركات ولا يقتصرون على مشروع أو شركة واحدة.

روّاد الأعمال الداخليون: هم روّاد الأعمال الذين يضعون بصماتهم داخل الشركات الكبيرة التي يعملون بها من خلال إبداعهم ورؤيتهم وجرأتهم على خوض المجازفات بدلًا من تأسيس شركات خاصة بهم.

المشاريع الصغيرة: يختلف تعريف المشاريع الصغيرة من دولة لأخرى وفقًا لاختلاف إمكانياتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية، ولكن هناك معايير يمكن على أساسها تحديد الأحجام المختلفة للمشاريع ومن أكثر هذه المعايير شيوعًا: عدد الموظفين، وحجم الاستثمار، وقيمة المبيعات السنوية.

رأس المال المخاطر: هو التمويل الذي يقدّمه أصحاب رأس المال المخاطر (venture capitalists) وهم شركات الاستثمار التي تتخصَّص في تمويل الشركات الصغيرة سريعة النمو ويحصلون مقابل أموالهم على حقوق ملكية ويُتاح لهم إبداء آرائهم بشأن القرارات الإدارية.

7.11 ملخص المخرجات التعليمية

7.11.1 ريادة الأعمال

لماذا يرغب الناس في أن يصبحوا روّاد أعمال؟ ما هي الأنواع المختلفة لروّاد الأعمال؟

روّاد الأعمال هم أشخاص مبتكرون يتحمَّلون مخاطر بدء المشاريع التجارية وإدارتها في سبيل تحقيق الأرباح، ومعظمهم يرغبون في تأسيس شركة يمكنها أن تنمو وتصبح مؤسسة كبيرة. هناك أربعة أسباب تدفع الناس إلى أن يصبحوا روّاد أعمال وهي: تحقيق الربح، والاستقلالية، والرضا الذاتي، وعيش نمط الحياة المرغوب. هناك أيضًا ثلاثة أنواع لروّاد الأعمال. أولًا: روّاد الأعمال التقليديين الذين إما يؤسّسون مشروعًا صغيرًا دون أن تكون لديهم الرغبة في زيادة حجمه وتوسيعه وإما يرغبون في أن تنمو مشاريعهم لتصبح شركات كبيرة. ثانيًا: روّاد الأعمال ذوو المشاريع المتعددة الذين يؤسّسون عدة الشركات ولا يقتصرون على مشروع أو شركة واحدة. ثالثًا: روّاد الأعمال الداخليون الذين يعملون داخل المؤسسات الكبيرة.

7.11.2 خصائص روّاد الأعمال الناجحين

ما هي الخصائص المشتركة بين روَّاد الأعمال الناجحين؟

يتمتَّع روَّاد الأعمال الناجحون بالطموح والاستقلالية والثقة بالنفس والإبداع والنشاط والشغف والالتزام، كما أنَّ لديهم رغبة شديدة في الإنجاز واستعداد لخوض قدر معتدل من المجازفات. بالإضافة إلى ذلك، فإنَّ تمتُّعهم بمهارات إدارية وتفاعلية جيِّدة إلى جانب امتلاكهم للمعرفة التقنية من العوامل المهمة لنجاحهم.

7.11.3 المشاريع الصغيرة والمتوسطة

كيف تساهم المشاريع الصغيرة في اقتصادات الدول؟

إنَّ للمشاريع والشركات الصغيرة إسهامات بارزة في اقتصادات العديد من الدول. على سبيل المثال، تساهم الشركات الصغيرة في حوالي نصف الناتج الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوظِّف حوالي نصف عدد الأيدي العاملة في القطاع الخاص. أما بالنسبة لبعض الدول العربية، تقدَّر مساهمة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي بنسب تتراوح بين (16-80)%، في حين تقدَّر مساهمة هذه المشاريع في تشغيل الأيدي العاملة في القطاع الرسمي بنسب تتراوح بين (10 - 32)%.

7.11.4 كيف تبدأ مشروعك الخاص

ما هي الخطوات الأولى التي ينبغي اتخاذها عند البدء في مشروع خاص؟

ينبغي على الأشخاص الراغبين في إنشاء شركات ومشاريع خاصة بهم في البداية إيجاد فكرة تساهم في تلبية إحدى احتياجات السوق، ثمَّ ينبغي عليهم اختيار نوع الشركة (ملكية فردية، أم شراكة، أم شركة مساهمة، أم شركة ذات مسؤولية محدودة). بعد ذلك، ينبغي على أصحاب تلك المشاريع إعداد خطة عمل رسمية تساعدهم على تحليل الجدوى من أفكارهم. تصف خطة العمل المكتوبة بالتفصيل فكرة المشروع وكيفية تنفيذه وتشغيله، كما تساعد أصحاب المشاريع على الحصول على التمويل اللازم سواء كان هذا التمويل تمويلًا بالاقتراض أو تمويلًا بالأسهم.

7.11.5 إدارة المشاريع الصغيرة

بيِّن التحديات التي تواجه أصحاب المشاريع الصغيرة أثناء إدارتهم لها؟

يشارك أصحاب المشاريع الصغيرة في كل ما يتعلَّق بالعمليات التشغيلية الخاصة بمشاريعهم في بداية تأسيسها، وقد يلجؤون عند نمو هذه المشاريع إلى تعيين عدد من الموظفين ومنحهم امتيازات تساعد على الاحتفاظ بهم، بالإضافة إلى الاستعانة باستشاريين خارجيين عند الحاجة. كل تلك الأمور تفسح المجال لأصحاب المشاريع الصغيرة لكي يركِّزوا على عمليات التخطيط ووضع الاستراتيجيات ومراقبة حالة الأسواق والإشراف على

عمليات التشغيل اليومية. إنَّ عملية التوسُّع ودخول الأسواق العالميـة يمكن أن اسـتراتيجية جيّدة لجلب المزيـد من الأرباح للمشاريع الصغيرة.

7.11.6 الآثار الكبيرة للمشاريع الصغيرة

ما هي مزايا وعيوب امتلاك مشاريع صغيرة؟

من مزايا المشاريع الصغيرة إمكانية تشغيلها بكفاءة وفاعلية بسـبب انسـيابية عمليـات التوظيـف والهيكلـة فيها، إذ تتمتَّع هذه المشاريع بمرونة تجعلها قـادرة على الاسـتجابة لمتغيّرات السـوق. بالإضـافة إلى ذلـك، فـإنَّ الشركات الصغيرة يمكنها تحقيق أرباح أكثر من الخدمات التي تقـدِّمها للأسـواق المتخصِّصـة مقارنـةً للشـركات الكبيرة، كما يمكنها تقديم خدمات ذات مستوى أعلى للأفراد. في المقابل، تتضـمَّن عيـوب المشـاريع الصـغيرة: محدودية المهارات الإدارية لأصحابها، وصعوبة جمع رأس المال اللازم لبدء التشغيل أو للتوسُّع، والتكلفة العاليــة الناتجة عن الامتثال للأنظمة الحكومية، والالتزام الشخصي الكبير المطلوب من أصحاب هذه المشاريع.

7.11.7 جهات تدعم المشاريع الصغيرة

كيــف تسـاهم حاضــنات ومُســرِّعات الأعمــال في مســاعدة روَّاد الأعمــال وأصــحاب المشاريع الصغيرة؟

تؤدِّي حاضنات ومسرِّعات الأعمـال دورًا مهمًـا في مسـاعدة الأفـراد والمجموعـات على البـدء في تأسـيس مشـاريعهم الخاصـة وإدارتهـا وتسـريع عمليـة نموهـا، وتقـدِّم لهم أيضًـا العديـد من الخـدمات مثـل: التمويـل، والتدريب، والتوجيه والإرشـاد، والتشـبيك، وغيرهـا. يخلـط الكثـير من النـاس بين مفهـومي حاضـنات الأعمـال ومسرِّعات بسبب وجود عدة نقاط مشتركة بينهما والتي من ضمنها أنَّ كلًّا منهما تهدفان إلى مساعدة المشـاريع الجديدة والشركات الناشئة على النمو عن طريق تقديم المساعدة والمشورة إليها، ولكن في الحقيقة هناك فـروق أساسية بينهما.

7.11.8 ريادة الأعمال الاجتماعية

ما هو المقصود بريادة الأعمال الاجتماعية؟

تشير ريادة الأعمال الاجتماعية إلى استخدام الأساليب الإبداعية والمبتكرة لتنمية المشروعات والمؤسسـات التي تهدف إلى تحقيق فوائد وتأثيرات اجتماعيـة واسـعة النطـاق؛ فـالربح التجـاري ليس هـو الهـدف الأساسـي للريادة الاجتماعية، حتى وإن كانت قد تستخدم أساليب تجارية تقليدية لتحقيق ذلك. هناك العديـد من قصـص النجاح في مجال الريادة الاجتماعية في عصرنا الحـالي، وينبغي على المـرء لكي يصـبح رائـدًا اجتماعيًـا أن يتّخـذ عددًا من الخطوات.

7.12 أسئلة مراجعة للفصل

1. ما هي أوجه الاختلاف بين روَّاد الأعمال التقليديين وروَّاد الأعمال ذوي المشاريع المتعددة، وروّاد الأعمال الداخليين؟
2. ما الفرق بين روَّاد الأعمال وأصحاب المشاريع الصغيرة؟
3. اذكر بعض الأسباب الرئيسية التي تدفع روَّاد الأعمال إلى البدء في إنشاء مشاريعهم الخاصة؟
4. كيف يمكن إيجاد أفكار لمشاريع جديدة؟
5. ما هي أسباب أهمية وضع خطة عمل؟ على ماذا ينبغي أن تحتوي هذه الخطة؟
6. ما هي خيارات التمويل المتاحة أمام أصحاب المشاريع الصغيرة؟ ما هي المخاطر التي قد يواجهونها؟
7. كيف تتغيَّر أدوار أصحاب المشاريع الصغيرة وروَّاد الأعمال مع تقدُّم الزمن ونمو شركاتهم؟
8. ما الذي تستفيده الشركات الصغيرة من التعامل مع الأسواق العالمية والتصدير إليها؟ وما هي الخطوات التي يمكن أن تتخذها هذه الشركات من أجل استكشاف الفرص المتاحة؟
9. اذكر مهام وفوائد حاضنات ومسرِّعات الأعمال.
10. وضِّح المقصود بريادة الأعمال الاجتماعية.
11. كيف يمكن قياس أهم آثار الريادة الاجتماعية على التنمية في المجتمع؟
12. ما هي الخطوات التي يمكن للفرد اتخاذها لكي يصبح رائدًا اجتماعيًا؟

7.13 أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية

1. تخيَّل أنَّك عملت في مجال تطوير البرمجيات لشركة كبيرة متخصِّصة في الأغذية لمدة 12 عامًا، وأنَّك لم تعُد تتحمَّل الأنظمة الرسمية والإجراءات الروتينية الخاصة بالشركة، وقد لمعت في ذهنك فكرة لإنتاج صنف جديد من وجبات الطعام الخفيفة مخصَّص للمستهلكين الذين لديهم وعي فيما يخصُّ التغذية، وأصبحت تفكِّر في إنشاء شركتك الخاصة. ما هي الخصائص الريادية التي ينبغي أن تتصف بها حتى تنجح؟ ما هي الأمور التي ينبغي عليك أخذها في الحسبان قبل الاستقالة من عملك؟ اختر زميلًا، وليتقمَّص أحدكما دور الموظف الذي يرغب في أن يصبح رائد أعمال، وليتقمَّص الآخر دور رئيس العمل الحالي. اكتبا سيناريو بسيطًا. سيركِّز الموظف على الأسباب التي تبيِّن أنَّ فكرته جيِّدة وناجحة، في حين سيسعى رئيس العمل إلى إقناعه بأنَّ بقائه في الشركة الكبيرة هو الأفضل. تبادلا بعدها الأدوار وكرِّرا المناقشة.

2. ما هي المهارات التي تلزم الفرد لكي يصبح رائد أعمال؟ اكتشفها عن طريق إجراء مقابلة مع رائد أعمال من بلدك أو ابحث عن معلومات عن رائد أعمال قرأتَ عنه في هذا الفصل أو في الصحف والمجلات الاقتصادية، واعثر على إجابات للأسئلة التالية (وأي أسئلة أخرى ترغب في طرحها):

أ. كيف درست جدوى تنفيذ فكرتك؟

ب. كيف حدَّدت الرؤية الخاصة بالشركة؟

ت. كم الوقت الذي قضيته في تحضير خطة العمل الخاصة بشركتك؟

ث. من أين حصلت على تمويل للشركة؟

ج. أين تعلَّمت مهارات العمل التي تحتاجها في إدارة الشركة وتطويرها؟

ح. ما هي أهم الخصائص الريادية التي تتمتَّع بها والتي ساعدتك على النجاح؟

خ. ما هي التحديات الكبرى التي كان يتوجَّب عليك التغلُّب عليها؟

د. ما هي أهم الدروس التي تعلَّمتَها من تجربتك في تأسيس هذه الشركة؟

ذ. بماذا تنصح الأشخاص الراغبين في أن يصبحوا روَّاد أعمال؟

3. افترض أنَّ دُفعتك الدراسية قرَّرت المشاركة في مسابقة محلية لإعداد خطط العمل. قسِّموا الفصل إلى مجموعات صغيرة، واختاروا واحدة من الأفكار التالية:

أ. لعبة حاسوبية جديدة تقوم على سوق الأوراق المالية

ب. شركة لديها تصميم مبتكر لألواح التزلج

ت. تقديم خدمات السفر لطلاب الجامعات والمدارس الثانوية

ينبغي على كل مجموعة إعداد مخطط تفصيلي لخطة العمل يتضمَّن أهداف العمل والمعلومات المتعلِّقة بالمنتج واستراتيجيات التسويق والتمويل، ثمَّ عرض ذلك المخطط أمام الجميع من أجل المناقشة والتحليل.

7.14 تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية

1. هناك شركة محلية متخصِّصة في تقديم خدمات المطاعم معروضة للبيع مقابل 250,000 دولار. أدارت المالكة هذه الشركة على مدار أربع سنوات من منزلها، ولكنَّها ستلد طفلها الأول قريبًا وترغب في بيع الشركة. أنتَ بحاجة إلى مستثمرين خارجيين لكي يساعدوك في شراء الشركة. أعدّ الأسئلة التي سوف تطرحها على المالكة بخصوص الشركة والزبائن المحتملين، بالإضافة إلى قائمة الوثائق التي ترغب في رؤيتها. ما المعلومات الأخرى التي تحتاج إلى معرفتها قبل اتخاذ قرار الشراء؟ لخِّص النتائج التي

توصَّلت إليها في رسالة وأرسلها إلى أحد المستثمرين المحتملين مبيِّنًا له رغبتك في شراء الشـركة لـك وخطتك للتحقُّق من جدوى عملية الشراء.

2. تخيَّل بأنَّك مالك لمصنع صغير ينتج أغطية بلاستيكية، وأنَّـك تسـعى دائمًـا لإيجـاد طـرق تزيـد الأربـاح، لذلك فإنَّ أحد أهدافك في بداية العام الجديد هو إيجاد مصـادر للحصـول على أمـوال إضـافية من أجـل تقديم مكافآت الإنتاجية أو الجدارة السنوية لموظفيك المخلصين المجتهدين، ووصلتك رسالة من شركة تصنيع محلية كبيرة قد تحل هذه المسألة، إذ توفِّر الشركة لشركات الإنتاج المملوكة للأقليات عقود شراء قيِّمـة في سـياق تنفيـذها لبرنـامج جديـد يركِّز على "تنـوُّع المـورِّدين". على الـرغم من أنَّ الرسـالة تنصّ بوضوح على أنَّ مالكي شركات الإنتـاج المؤهلَّـة للاسـتفادة من البرنـامج يجب أن يكونـوا من الأقليـات، إلَّا أنَّك تقنع نفسك بتقديم طلب لهذا البرنامج بحجة أنَّ جميـع المـوظفين الـذين يعملـون في شـركتك ذوي أصول لاتينية، وتبرِّر قرارك بأنّ هؤلاء الموظفين سوف يستفيدون من زيادة الإيرادات التي سـتنتج عن إبرام العقد، والتي تخطِّط لاقتطاع جزء منها من أجل منهم مكافآت في نهاية العـام. اسـتخدم ابحث من خلال شبكة الإنترنت مقالات مرتبطة بهذا الموضوع، ثم أجب عن السؤال التالي، واحرص على بيان الحجج التي تدعم آرائك مع ذكر المصادر.

3. هل من الخطأ أن يقدِّم مالك الشركة طلبًا للاستفادة من هذا البرنامج حتى لو كانت سـتعمُّ بالفائـدة على الموظفين وعلى الشركة ككل؟

7.15 المصادر

7.15.1 مصادر استكشاف المهن الإدارية

- “Our Team", https://spaspace.com , accessed February 1, 2018
- Jennifer Keishin Armstrong, “Spa Reviews: Spa Space in Chicago", Day Spa magazine, http://www.dayspamagazine.com , accessed February 1, 2018
- “About Us", https://ismspa.com , accessed February 1, 2018

7.15.2 مصادر امتلاك الروح الريادية

- “About Jack’s Stands & Marketplaces", https://www.jackstands.com , accessed February 1, 2018
- Peter Gasca, “This 11-Year-Old Founder’s Advice Is As Profound as Any You Could Receive", Inc., https://www.inc.com , July 27, 2017
- Claire Martin, “Some Kids Sell Lemonade. He Starts a Chain", The New York Times, https://www.nytimes.com , February 26, 2016

7.15.3 مصادر الأخلاقيات في الحياة العملية

- “About Us," https://www.poilane.com, accessed February 1, 2018; Meg Bortin, “Apollonia Poilâne Builds on Her Family’s Legacy," The New York Times, https://www.nytimes.com, accessed February 1, 2018
- Lauren Collins, “Bread Winner: A Daughter Upholds the Traditions of France’s Premier Baking Dynasty," The New Yorker, https://www.newyorker.com, December 3, 2012
- Gregory Katz, “Her Daily Bread," American Way magazine, July 15, 2005, p. 34
- Clarel Antoine, “No Time to Loaf Around," Harvard Crimson, http://www.thecrimson.com, October 16, 2003

7.15.4 مصادر إدارة التغيير

- Maria Aspan, “Want Proof That Patience Pays Off? Ask the Founders of This 17-Year-Old $525 Million Email Empire," Inc., https://www.inc.com, Winter 2017/January 2018 issue
- “MailChimp: From Startup to Inc. Magazine’s Top Company," CNBC, https://www.cnbc.com, December 12, 2017
- Farhad Manjoo, “MailChimp and the Un-Silicon Valley Way to Make It as a Start-Up," The New York Times, https://www.nytimes.com, October 5, 2016.

8. التحليل الاستراتيجي - فهم البيئة التنافسية للشركات

8.1 مقدمة

8.1.1 المخرجات التعليمية

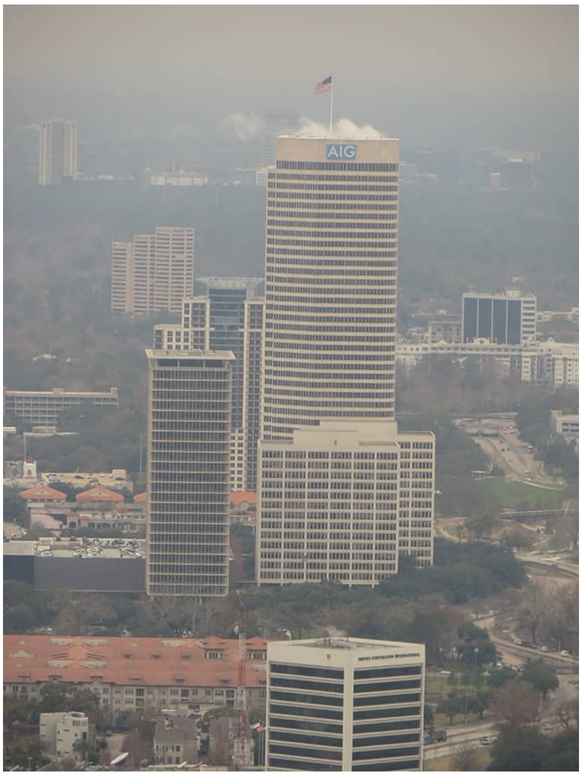
ينبغي عليك أن تكون قادرًا على الإجابة عن الأسئلة الآتية بعد قراءتك لهذا الفصل:

1. ما المقصود بالتحليل الاستراتيجي؟ لماذا ينبغي تحليل البيئة التنافسية للشركات؟
2. ما هو تحليل SWOT؟ ما الذي يمكن أن يكشفه بشأن الشركة؟
3. ما هي عناصر البيئة الخارجية العامة؟ ما هي الأدوات التي يستخدمها الخبراء الاستراتيجيون في دراستها وفهمها؟
4. ما هي عناصر البيئة الخارجية المباشرة؟ ما هي الأدوات التي يستخدمها الخبراء الاستراتيجيون في دراستها وفهمها؟
5. كيف يُجري المديرون تحليلًا داخليًا لشركاتهم؟ ولماذا؟
6. كيف تكون المنافسة بين الشركات في بيئة العمل؟ وما المقصود بأنَّ شركة ما تمتلك ميزة تنافسية لا يمتلكها منافسوها؟ وما هي الاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تطبّقها الشركة لكي تتفوَّق على منافسيها؟
7. ما هي العوامل التي تساهم في تحديد الموضع الاستراتيجي للشركة؟

استكشاف المهن الإدارية

لوري غودمان لامبسون من شركة Planning Design Research Corporation

لـوري غودمـان لامبسـون هي رئيسـة شـركة "Planning Design Research Corporation" والمـدير التنفيذي لها [1]، وهذه الشركة متخصِّصة في تحليل بيئـات العمـل لفهم طبيعـة عمـل المـوظفين فيهـا وتحديـد مساحات العمل والمرافق اللازمة لكي يتمكَّنوا من إنجاز أعمالهم على النحو الأفضل وتحقيق أعلى إنتاجية. عُيِّنت لامبسون من قِبل شركة (Accenture) المتخصِّصة في تقديم الاستشارات من أجـل تقـييم وتطـوير مقـر عملهـا الموجود في مدينة هيوستن الأمريكية. لقد كان هذا المقر مبنىً مكوَّن من ثلاثـة طوابـق ومسـاحته 66,000 قـدم ويضمُّ 800 موظفًا.[2] يقضي موظفـو شـركة أكسنتشـر عـادة حـوالي ثُـلـثي سـاعات عملهم في تقـديم الخـدمات الاستشارية للزبائن خارج مقر الشركة.



الشكل 59: المركز العام الأمريكي American General Center هو مجمّع يضمُّ العديد من المباني المكتبية في مدينة هيوستن بولاية تكساس الأمريكية ومكاتب لشركة أكسنتشر - مصدر الصورة: حساب Ken Luncd/ فليكر مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY-SA 2.0)

عملت لامبسـون مـع دان جونسـون -المسـؤول عن الابتكـار في بيئـة عمـل شـركة أكسنتشـر- ومـع شـركة "Steelcase" المتخصِّصة في تصنيع الأثاث المكتـبي بهـدف دراسـة كيـف يمكن لشـركة أكسنتشـر أن تسـتغل مساحة العمل الخاصة بها في مدينة هيوستن. ينصبُّ تركيز لامبسون على اكتسـاب فهم عميـق لطبيعـة العمـل في الشركة واستراتيجيتها للنجاح، ومن ثمّ وضع حلول استراتيجية فيما يخصُّ تصميم بيئة عمـل تسـاعد الشـركة على تحقيـق أهـدافها.[3] لتحقيـق ذلـك، أجـرت لامبسـون بالتعـاون مـع شـركة "Steelcase" تحليلًا للخصـائص الديموغرافية للموظفين وتطلّعاتهم، ودرست كيف يتفاعل الموظفون مع بعضهم بعضًـا وكيـف يـؤدّون مهـامهم

في مكان العمل. لقد كان هدف شركة أكسنتشر أن تدعم بيئة عملها أهـدافها المؤسسـية المتمثّلـة في: الابتكـار، والتعاون، والمرونة.[(4)]

إنَّ فهم نقاط القوة الخاصة بالشركة خطوة مهمة من خطوات التحليل الاستراتيجي لها، وقد كانت ثمـرة هـذا الاهتمام والبحث الذي أجرته لامبسون حول كيفية تعزيز نقاط القوة الخاصة بشـركة أكسنتشـر هي وضـع مخطـط جديد لبيئة عملها ومرافقها، أطلقوا عليه اسم "Workplace 2.0". لا تعزِّز بيئـة العمـل الجديـدة الخاصـة بشـركة أكسنتشر التعاون بين مـوظفي الشـركة من خلال توفـير التجهـيزات الماديـة والتكنولوجيـة اللازمـة فحسـب؛ بـل استطاعت لامبسون بالاشـتراك مـع شـركة "Steelcase" أيضًـا مسـاعدة شـركة أكسنتشـر على تقليص مسـاحة مكاتبها بدرجة كبيرة، وتمكنَّت الشركة من توفير المال من خلال استغلال مسـاحة أقـل (تقلّص حجم الشـركة إلى طابق واحد تبلغ مساحته 25,000 قدم مربع ويضمُّ نفس العدد من الموظفين)، وتمكنَّت أيضًـا من تعزيـز تفاعـل الموظفين واندماجهم في العمل من خلال توفير مساحة عمل فعَّالة بدرجة أكبر.

8.2 التميز عن المنافسين من خلال فهم البيئة التنافسية

ما هو التحليل الاستراتيجي؟ لماذا تحتاج الشركات إلى تحليل بيئتها التنافسية؟

التحليل الاسـتراتيجي (Strategic analysis) هـو العمليـة الـتي تجريهـا الشـركات من أجـل دراسـة وفهم مختلف العوامل الداخلية والخارجية المرتبطة ببيئتها التنافسية. لكن ما السـبب الـذي يـدفع الشـركات إلى بـذل الوقت والمال في سبيل فهم الأمور المحيطة بها ومـا يجـري حولهـا؟ إنَّ الشـركات ليسـت منفصـلة عن العـالم الخارجي؛ بل تتأثَّر بمجموعة من القوى والعوامل المرتبطة ببيئة عملها الداخلية وبالبيئة الخارجية الواسـعة أيضًـا، وينبغي على الشركات أن تفهم هذه القوى والعوامل حتى تتمكَّن من النجاح في سوق العمل. على سبيل المثال، دفَعَ تزايد عدد السكان الناطقين باللغة الإسـبانية في الولايـات المتحـدة العديـد من الشـركات إلى إضـافة اللغـة الإسبانية إلى اللافتات وملصقات المنتجات المتـوفرة في متاجرهـا، وذلـك لكي تسـهِّل على هـذه الفئـة عمليـة التسوُّق والتعرُّف على المنتجات في هذه المتاجر. هناك تغيُّرات مستمرة في بيئة العمـل الخارجيـة، والشـركات الناجحة يمكنها التعامل مع تلك التغيّرات والتكيُّف معها لأنَّهـا حلَّلتهـا جيّدًا واسـتعدَّت لهـا وأدركت كيـف تـؤثِّر العوامل الخارجية على أنشطتها وعملياتها.

يُجري المديرون والاستشاريون **عملية المسـح البيـئي** (environmental scanning) الـتي يُقصـد بهـا التحليل المنهجي والمتعمَّد لكل من بيئتي العمل الداخلية والخارجية للشركة، وذلك حتى يتمكَّنوا من الاسـتجابة للتغيُّرات بسهولة وتطوير المنتجات الـتي يـرغب بهـا المسـتهلكون وتحديـد التحـديَّات والفـرص والتعـرُّف على المنافسين. تستفيد الشركات بمختلف أحجامها من عمليّة التحليل الاسـتراتيجي سـواء كـانت متـاجر محليـة أم شركات دولية. سنفصِّل فيما يلي بعض العوامل الاستراتيجية المهمة.

8.2.1 البيئة التنافسية

هناك عدد من العوامل الداخلية والخارجية التي تشتمل عليها **البيئة التنافسية** للشركة. تتضمَّن **العوامـل الخارجية** الأوضاع والظروف التي تحدث على الصعيد العالمي والتي يمكن أن تؤثِّر على عمل الشـركة و نجاحهـا، ومن الأمثلة عليها: ارتفاع أسـعار الفائـدة، أو حـدوث كارثـة طبيعيـة أو ظهـور أوبئـة عالميّـة. لا يمكن التحكُّم في العوامل الخارجية، ولكن يجب التعامل معها بفعالية وفهمها جيّدًا لكي تتمكَّن الشركة من النجاح.

على سبيل المثال، سوف يؤثِّر معدل البطالة على قدرة الشركة على تعيين موظفين مؤهَّلين وتقــديم رواتب معقولة؛ فإذا كان معدل البطالة مرتفعًا، فهذا يعني أنَّ هناك الكثير من الناس الذين يبحثون عن وظـائف، لـذلك من المحتمل أن يكون عدد المتقدِّمين للوظائف الشاغرة في الشركة كبيرًا؛ ممَّا يتيح لها اختيـار المتقـدمين ذوي المؤهلات العالية لتوظيفهم، وقد تكون قادرة على تقديم رواتب منخفضة لهم نظرًا لأنَّهم يفضِّلون العمـل مقابـل رواتب منخفضة على البقاء عاطلين عن العمل. من ناحية أخرى، عندما يكون معدل البطالة منخفضًا، فهذا يعني أنَّه ليس هناك الكثير من الأشخاص الذين يبحثون عن وظائف، لذلك قد تضطر الشركات إلى تقديم رواتب أعلى أو توظيف أشخاص ذوي مؤهلات أقل من أجل شَغل المناصب الشاغرة.

تشير **العوامل الداخلية** إلى الخصائص التي تتَّسم بها الشركة والتي ينبغي على الشركة فهمهـا لكي تتمكَّن من وضع خطة لمنافسة الشركات الأخرى. تتضمَّن هذه العوامل الموارد المادية والمالية والبشرية المتـوفرة لـدى الشركة، بالإضافة إلى نقاط قوة الشركة وهيكلتها التنظيميـة. على سـبيل المثـال، لـدى شـركة وول مـارت نظـام تكنولوجيا معلومات متطور يراقب المخزون ويطلب المنتجات تلقائيًا قبل نفادها، وذلك من خلال حساب المدة اللازمة لوصول المنتجات الجديدة ومقارنة تلك المدة بمعدل بيع المنتجات المتوفرة في المتاجر.

يطلب النظام المنتجات الجديدة بحيث تصل بالتزامن مع قرب نفاد كميّة المنتجات من على الأرفف، الأمـر الذي يوفِّر على متاجر وول مارت امتلاك مسـاحة خاصـة بـالتخزين، لأنَّ كـل مخـزون الشـركة يُوضـع على أرفـف متاجرها لكي يُباع مباشرة للزبائن. إحدى الفوائد التي تجنيها شركة وول مارت من هـذا النظـام هي عـدم حاجتهـا إلى إنفاق الأموال على عمليات الاحتفاظ بالمخزون ومراقبتـه؛ بـل يمكن توليـد الإيـرادات من جميـع المنتجـات الموجودة في متاجرها لأنَّها متاحة للشراء. بالإضافة إلى ذلك، عندما يعمل النظام على النحو الأمثل، فـإنَّ السـلع التي يريد الزبائن الحصول عليها لا تنفد من المتاجر إطلاقًا.

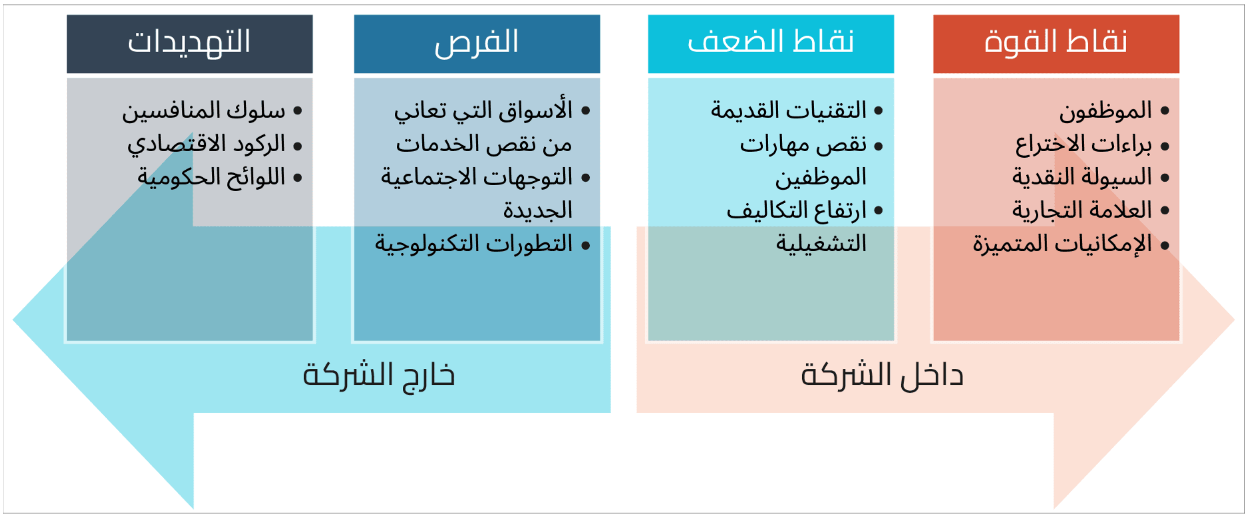
اختبار مدى الفهم

1. لماذا يُجري المديرون تحليلًا استراتيجيًا للشركات؟
2. ما هي أوجه الاختلاف بين العوامل الداخلية والعوامل الخارجية التي تشتمل عليها البيئة التنافسية للشركة؟

8.3 التحليل الاستراتيجي باستخدام أسلوب SWOT

ما هو تحليل SWOT؟ ما الذي يمكن أن يكشفه بشأن الشركة؟

ربما تكون قد سمعت عن تحليل SWOT الذي يعدُّ من الأدوات الشائعة التي تستخدمها الشركات من أجل تحليل حالتها الاستراتيجية والتنافسية، وقد جاءت تسميته من أوائل حروف الكلمات الإنجليزية التالية: Strength (وتعني نقاط القوة)، Weakness (وتعني نقاط الضعف)، Opportunities (وتعني الفرص)، Threats (وتعني التهديدات). تستخدم الشركات تحليل SWOT حتى تستطيع بناء تصوُّرٍ عام عن الأمور التي تجيدها وتلك التي لا تجيدها وعن العوامل الخارجية التي قد تنشأ عنها فرص نجاح أو صعوبات وتحديات. سنوضِّح كل عنصر من عناصر تحليل SWOT فيما يلي.



الشكل 60: عناصر تحليل SWOT

8.3.1 نقاط القوة

بإيجاز، إنَّ **نقاط قوة** أي شركة هي -ببساطة- الأمور التي تبرع فيها وتجيدها. على سبيل المثال، شركة نايك بارعة في تسويق المنتجات الرياضية، وشركة ماكدونالدز بارعة في تحضير الطعام بسرعة وبتكلفة منخفضة، وشركة فيراري بارعة في صناعة السيارات الجميلة التي تتَّسم بالسرعة. عندما تحلِّل الشركات نقاط قوتها، فإنَّها تضع قائمة تتضمَّن جميع إمكانياتها ومواردها. فمثلًا، إذا كانت الشركة تمتلك أموالًا كثيرة، فهذه نقطة قوة، وإذا كان لدى الشركة موظفون ذوو مهارات عالية، فهذه نقطة قوة أخرى. إنَّ إدراك الشركة للأمور التي تجيدها يتيح لها وضع خطط تساعدها على استغلال نقاط قوتها. على سبيل المثال، تستطيع شركة نايك التخطيط لتوسيع نطاق عملها عن طريق صنع منتجات خاصة برياضة أخرى لم تستهدفها بعد، إذ إنَّ خبرة هذه الشركة في تسويق المنتجات الرياضية ستساعدها على النجاح في إطلاق خط إنتاج جديد.

8.3.2 نقاط الضعف

نقاط ضعف أي شركة هي الأمور التي لا تـبر ع فيهـا ولا تجيـدها أو الأمـور الـتي ليسـت لـديها الإمكانيـات اللازمة لأدائها بطريقة جيّدة. ليس بالضرورة أن تكون نقاط ضعف الشركة عبارة عن أخطاء أو مـواطن خلـل فيهـا، وينبغي علينا أن نتذكَّر أنَّه ليس بإمكان جميع الشركات أن تكون بارعة في كل شيء. عندما تـدرك الشـركة نقـاط ضعفها، فإنَّها ستتفادى فعل الأمور التي ليست ماهرة فيها أو التي ليس لديها الموارد اللازمـة الـتي تُمكِّنهـا من النجاح فيها، أو ستحاول إيجاد طرق للتغلُّب على نقاط الضعف هذه قبل الإقدام على أي مشروع جديد. ببساطة، نقاط ضعف الشركة هي مواطن قصور في إمكانياتها، وليس ضروريًا في جميع الحالات أن تتدارك الشركة ذلــك القصور، بل يكفي أن تعترف بوجوده وتُدرك تداعياته، وتحدِّد وفقًا لذلك خططها المستقبلية.

يُنبِّه تحليل SWOT الشـركات إلى مـواطن القصـور في إمكانياتهـا لكي تتمكَّن من التغلُّب عليهـا، أو تبحث عمَّن يسـاعدها في التعامـل معهـا، أو تعالجهـا من خلال تطـوير إمكانياتهـا. على سـبيل المثـال، تقـدِّم شـركة "Paychex" الخدمات المرتبطة بكشوف المرتبات لأكـثر من 600,000 شـركة في الولايـات المتحـدة وأوروبـا.[5] تحسب شركة Paychex ساعات العمل ومعدلات الأجور والخصومات الضريبية ومستحقات الموظفين وتجــري عمليات الإيداع المباشر للشركات التي لا ترغب في أداء تلك المهام بنفسها.

قد تحتاج الشركات الكبيرة إلى تعيين فريق من الموظفين المتفرِّغين لتنفيذ تلك المهام وتزويدهم بالأنظمـة البرمجية اللازمة لكي يتمكَّنوا من أداء عملهم بكفاءة ودقة. إنَّ إمكانيات شركة Paychex والخدمات التي تقـدِّمها هي نقاط قوتها، وقد لا تتوفَّر هذه الإمكانيات لدى الشركات الأخرى بسبب عدم امتلاكها للموارد اللازمة لتطويرها أو عدم اهتمامها بذلك، ويمكن لتلك الشركات توظيف شركة Paychex لتنفيذ المهام المطلوبة نيابةً عنها.

8.3.3 الفرص

لقد ذكرنا أنَّ نقاط القوة والضعف ترتبط ببيئة العمل الداخلية للمؤسسة، ولكنَّ الفرص والتهديدات دائمًا مـا ترتبط ببيئة العمل الخارجية. تشير **الفرص** إلى الظروف المحتملـة الـتي تكـون الشـركة مهيَّـأة للاسـتفادة منهـا، وتتعلَّق بما يحدث في السوق. توفِّر الفـرص للشـركة إمكانيـات جيِّدة للتطـوُّر والنجـاح، ولكن في بعض الأحيـان لا تكون الشركة مهيَّأة للاستفادة منها، لذلك من المهم إجراء تحليل SWOT بالكامـل قبـل الإقـدام على اتخـاذ أي قرار. على سبيل المثال، أصبحت احتمالية العثور على أماكن لإيقاف السيارات أقل بسبب تزايد عدد السكان في المدن، وأصبح المستهلكون الشباب الذين يعيشـون في المـدن -نتيجـةً لـذلك- يتسـاءلون عن جـدوى امتلاكهم لسيارات خاصة بهم في الوقت الذي تتوفَّر فيه وسائل النقل العام بينما لا تتوفَّر مواقف للسيارات.

على الرغم من ذلك، قد يحتاج الشـخص في بعض الأحيـان إلى سـيارة لكي يسـافر خـارج المدينـة أو ينقـل بعض المشتريات الخاصة، وقد بدأت شركة دايملر -التي تُصنِّع سيارات مرسـيدس بـنز والسـيارات الذكيـة- في تقديم خدمة مشاركة السيارات التي تُسـمَّى (Car2Go) في أوروبـا وأمريكـا الشـمالية والصـين من أجـل توفـير

سيارات تخدم هذه الفئة الجديدة من المستهلكين. تمكَّنت شـركة دايملـر بواسـطة خدمـة (Car2Go) من تـأجير منتجاتها للأشخاص الذين لا يرغبون في شرائها وامتلاكها.

8.3.4 التهديدات

عندما يُجري المديرون تقييمًا للبيئة التنافسية الخارجية، فإنَّهم يُسمُّون أيَّ عُنصرٍ قد يُصعِّب نجاح شـركاتهم **تهديدًا**. هناك مجموعة كبيرة من الظروف والأحوال التي قد تشـكِّل تهديـدًا لفـرص الشـركات في النجـاح مثـل: الركود الاقتصادي أو وجود مُنافس يبيع منتجًا أفضل. التقـييم الجيِّد للتهديـدات يتفحَّص بيئـة العمـل الخارجيـة ويحدِّد التهديدات الـتي قـد تـؤثِّر على سـير عمـل الشـركة لكي تسـتعد لمواجهتهـا. قـد تختلـف وجهـات النظر والتفسيرات فيما يتعلَّق بالفرص والتهديدات؛ فعلى سبيل المثال، خدمة (Car2Go) التي وفَّرتها شـركة دايملـر للزبائن من فئة الشباب الذين يسكنون في المدن ولا يمتلكون سيارات خاصة قد تكون بمثابـة اسـتجابة دفاعيـة ناتجة عن ميل هذه الفئة من الزبائن إلى عدم امتلاك سيارات. كان بإمكان شركة دايملر أن تعـدَّ انخفـاض معـدل شـراء هـؤلاء الزبـائن تهديـدًا وأن تـوفِّر خدمـة (Car2Go) حـتى يكـون لـديها طريقـة بديلـة للحصـول على أربـاح من هذه الفئة.

8.3.5 أوجه القصور في تحليل SWOT

على الـرغم من أنَّ تحليـل SWOT يمكن أن يسـاعد في تحديـد العوامـل والظـروف المهمـة الـتي تـؤثِّر على الشركات، إلا أنَّ ذلك يعتمد فقط على مهارة الشخص الذي يُجري هذا التحليل. يمكن أن ينتج عن تحليل SWOT تقييمٌ جيِّدٌ لبيئات العمـل الداخليـة والخارجيـة للشـركات، ولكن من المحتمـل أن يُهمـل التحليـل بعض النقـاط الرئيسية والضرورية للشركة بسبب صـعوبة تحديـد أو تصـوُّر جميـع الأمـور الـتي يمكن أن تشـكِّل تهديـدًا لتلـك الشركات، لذلك سيستعرض الجزء المتبقي من هذا الفصـل عـددًا من الأدوات الـتي تسـاعد على إجـراء تحليـل استراتيجي أكثر شمولية ومنهجية لبيئات العمل الداخلية والخارجية للشركات.

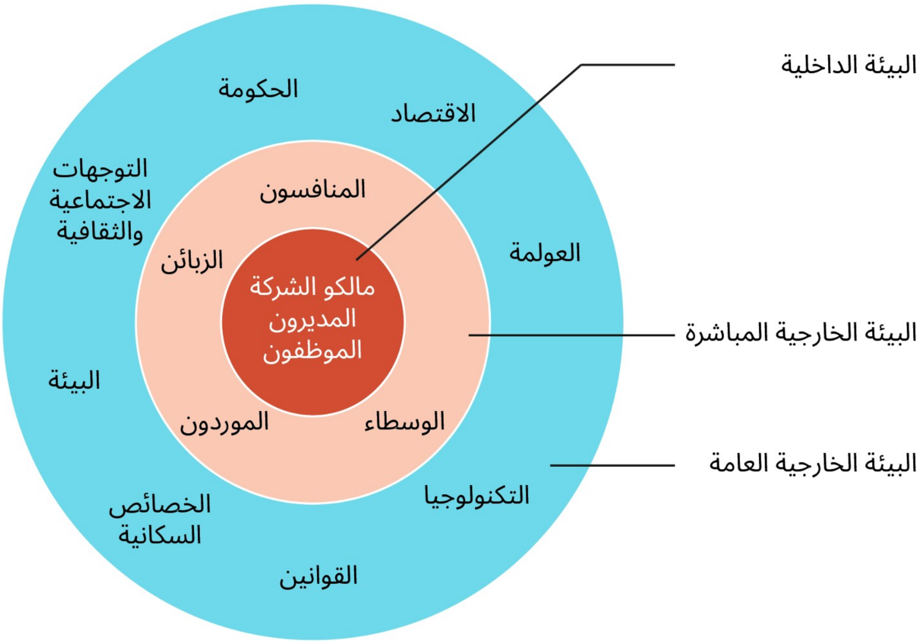
اختبار مدى الفهم
1. وضِّح عناصر تحليل SWOT.
2. ما هي المعلومات التي يمكن أن يوفِّرها تحليل SWOT للمديرين؟ وما هي المعلومات التي قد لا ينبِّههم إليها؟

8.4 البيئة الخارجية العامة للشركة: تحليل PESTEL

ما هي عناصر البيئة الخارجية العامة؟ ما هي الأدوات التي يسـتخدمها الخـبراء الاسـتراتيجيون في دراستها وفهمها؟

تشمل البيئة الخارجية للشركات كل ما يحيط بها في هذا العالم، ويجب على الشركات أن تواجـه مـا يحـدث من حولها في هذا العالم وأن تتكيف معه وتستغل الفرص المتاحة وتحمي نفسها من الأمور غير المرغوبـة حـتى

تتمكَّن من النجاح. حدَّد المحلِّلون الاستراتيجيون عددًا من التصنيفات العامة للأنشطة والمجموعات الـتي يجب على المديرين دراستها وفهمها، وذلك من أجل تسهيل جمع المعلومـات المتعلِّقـة بالبيئـة الخارجيـة وتفسـيرها. يبيِّن الشكل التالي الطبقات والتصنيفات المختلفة الموجودة في بيئة العمل.



الشكل 61: عناصر بيئة العمل

تحتوي **البيئة العامة** للشركة (macro environment) على عدد من العناصر والعوامل التي يمكن أن تؤثر على الشركة والتي عادةً ما تكون خارج نطاق سيطرتها المباشـرة لأنَّهـا مرتبطـة بالعـالم ككـل، ويجب على جميـع الشركات مهما كان مجال عملها أو نوعها التعامل مع تلك العوامل. تظهر البيئة العامة في الشكل السابق باللون الأزرق؛ لاحظ أنَّ جميع العناصر التي تتضمّنها الدائرة الزرقاء هي عناصر شاملة ولا ترتبط ارتباطًا مباشـرًا بأنشـطة الشركات وأعمالها، ولكن هذا لا يعني أنَّ عناصر البيئة العامة لا تؤثِّر على الشركات أو لا تتـأثَّر بأنشـطتها؛ بـل من المحتمل حدوث ذلك، إلَّا أنَّ قدرة الشركات على إحداث تغييرات مباشرة في عناصر البيئة العامة ضعيفة جدًا.

يدرس الخبراء الاسـتراتيجيون البيئـة العامـة من أجـل إدراك الحقـائق والتوجُّهـات الـتي قـد تشـكِّل فُرصًـا أو تهديدات للشـركات الـتي يعملـون بهـا، ولكنَّهم عـادةً لا يفكِّرون في أسـلوب SWOT فقـط؛ بـل يسـتخدمون مجموعة من الأدوات التي تتيح لهم فهمًا أكبر للبيئة الخارجية.

8.4.1 تحليل PESTEL

يُعدُّ **تحليل PESTEL** أحد الأدوات الإدارية البـارزة الـتي تُـتيح للمـديرين إمكانيّـة دراسـة وتمحيص مُختلـف جوانب وتأثيرات البيئة العامة المحيطة بالشركة، وقد جـاءت تسـميته من أوائـل حـروف مجموعـة من الكلمـات الإنجليزيـة الـتي تشـير إلى التصـنيفات المـراد دراسـتها، وتتضـمَّن هـذه التصـنيفات: العوامـل السياسـية (Political factors)، العوامـــل الاقتصـــادية (Economic factors)، العوامـــل الاجتماعيـــة الثقافية

(Sociocultural factors)، العوامــل التكنولوجيــة (Technological factors)، العوامــل البيئية (Environmental factors)، والعوامل القانونية (Legal factors). قد يحدث في بعض الأحيـان تـداخل بين هـذه التصـنيفات المختلفـة عنـد اسـتخدام تحليـل PESTEL في دراسـة أوضـاع شـركة معينـة (كمـا هـو الحـال مع تحليل SWOT).

لقد ذكرنا في مثالٍ سابق أنَّ عـزوف فئـة الشـباب الـذين يسـكنون المـدن عن امتلاك سـيارات خاصـة بهم يشكِّل تهديدًا لشركات تصنيع السيارات. على الرغم من ذلك، قد تكون هـذه الشـركات قـادرة على تعـديل طـرق البيع الخاصة بها وتقديم خدمات مشاركة السيارات لتلك الفئة، وانتهاز الفرصة للحصول على أرباح من الشــباب الذين يرغبون في استئجار سيارات لقضاء العطلات أو للذهاب في رحلات تسوق كبيرة. يمكن أن يكشف تحليـل PESTEL عن التأثيرات المتعددة التي قد تنتج عن عنصر واحد من عناصر البيئـة الخارجيـة. على سـبيل المثـال، يعدُّ انخفاض اهتمام فئة الشباب الذين يسكنون المدن في امتلاك السيارات من التوجُّهات الاجتماعية الثقافية. مع ذلك، فإنَّ ارتباط هذه الفئة أيضًا بالتكنولوجيا والتقنيات الحديثة هو بالضبط ما يتيح ازدهار خدمات مشــاركة الركوب، مثـل خـدمتي Uber و Lyft المتـوفرتين على شـكل تطبيقـات ذكيـة سـهلة الاسـتخدام، إذ تربـط هـذه التطبيقات بين السائقين والركاب بسرعة وتتيح عمليات الدفع غير النقدي.

يبيِّن الشكل التالي عناصر تحليل PESTEL، وسنوضِّح كلًّا منها على حدة فيما يلي.

العوامل السياسية	معدلات الضرائب، الرسوم الجمركية، الاتفاقيات التجارية، قوانين العمل، التشريعات البيئية
العوامل الاقتصادية	معدلات التوظيف، أسعار الفائدة، أسعار صرف العملات
العوامل الاجتماعية الثقافية	الخصائص الديمرغرافية، تفضيلات المستهلكين، وجود أسواق متنوعة
العوامل التكنولوجية	الإنترنت، الهواتف الذكية، الاتصالات، الأتمتة
العوامل البيئية	ندرة الموارد، إعادة التدوير، مصادر الطاقة البديلة
العوامل القانونية	العقود، القوانين والتشريعات، حقوق الملكية الفكرية

الشكل 62: نموذج PESTEL لتحليل البيئة الخارجية

أ. العوامل السياسية

تتضمَّن **العوامل السياسية** المرتبطة بالبيئـة العامـة كلًّا من الضـرائب، والرسـوم الجمركيـة، والاتفاقيـات التجارية، وقوانين العمل، والتشـريعات البيئيـة. لاحـظ أنَّ العوامـل في تحليـل PESTEL لا تُوصـف بأنَّهـا فـرص أو تهديدات؛ بل هي ببساطة أمور أو ظروف بإمكان الشركة الاستفادة منها أو التعامل معها على أنَّهـا مشـكلات، وذلك يعتمد على طريقة تفسير الشركة لهذه العوامـل أو على إمكانياتهـا المتاحـة. على سـبيل المثـال، قـد تتـأثَّر شركة "American Electric Power" -وهي شركة كبيرة متخصِّصة في توليد وتوزيع الكهرباء- سلبًا بالتنظيمات البيئية التي تحدُّ من قدرتها على استخدام الفحم في توليد الكهرباء منعًا للتلوُّث الناتج عن إحراق الفحم.

في المقابل، هناك شركة أخرى متخصِّصة في الطاقـة قـد اسـتغلت اهتمـام الحكومـة في تقليـل انبعاثـات الفحم وطوَّرت طريقة لاحتجاز الانبعاثات الناجمة عن عملية إنتاجها للطاقة. أُنشئت محطـة "Petra Nova" من قِبل شركة "NRG" الأمريكية وشركة "JX Nippon" اليابانية اللتين حصلتا على منحة من وزارة الطاقـة الأمريكيـة من أجل تمويل المشروع.[6] على الرغم من أنَّ الشركات لا تتخذ قرارات متعلِّقة بالسياسـات الحكوميـة مباشـرةً، إلَّا أنَّ العديد منها تمارس ضغوطًا على الحكومات وتحاول التأثير على عملية وضع السياسات الحكومية من أجل استغلال الفرص أو الحد من التهديدات.

ب. العوامل الاقتصادية

تتأثَّر جميع الشركات بالأوضاع الاقتصادية المحلية والعالمية، وقد أدَّى ازدياد الترابط بين اقتصـادات الـدول إلى زيادة تعقيد عملية تقـييم **العوامـل الاقتصـادية** المرتبطـة بالبيئـة العامـة للشـركات. تحلِّل الشـركات هـذه العوامل الاقتصادية وتتخذ بناءً على ذلك مجموعة من القرارات مثل: دخول الأسواق العالمية أو الانسحاب منها، أو استثمار الأموال لتوسيع الشركة، أو تعيين عدد من المـوظفين أو الاسـتغناء عنهم. فيمـا يلي أمثلـة عن بعض العوامل الاقتصادية والتأثيرات المصاحبة لها:

1. معدلات التوظيف التي تؤثِّر على عدد الموظفين المحتملين ومؤهلاتهم ومقدار الرواتـب التي سـتقدِّمها الشركات إليهم.
2. أسعار الفائدة التي تؤثِّر على معدلات بيع السلع باهظة الثمن، والتي عادةً مـا يقـترض المسـتهلكون من أجل شرائها مثل: الأجهزة الكهربائية، والسيارات، والمنازل. تؤثِّر أسـعار الفائـدة أيضًـا على تكلفـة رؤوس الأموال التي يقدِّمها المستثمرون للشركات الراغبة في الحصول على استثمار من أجل التوسُّع.
3. أسعار صرف العملات التي قد ينشأ عنها تهديدات وفرص لجميع الشركات التي تتعامل مع دول أخرى.
4. أسعار النفط التي تؤثِّر على العديـد من الشـركات مثـل: شـركات النقـل والطـيران، والشـركات المنتجـة للألواح الشمسية، والشركات المتخصِّصة في إعادة تدوير البلاستيك.

تذكَّر أنَّ كلَّ عامل من هذه العوامل يمكن أن يشكِّل تهديدًا بالنسبة لإحدى الشركات وفرصةً بالنسبة لشـركة أخرى، لذلك ينبغي عدم التسرُّع في تحديد ما إذا كانت العوامل الاقتصادية تصبُّ في مصلحة الشركة أم لا.

ج. العوامل الاجتماعية الثقافية

لعلَّ التصنيف الأكبر والأهم من بين تصنيفات العوامل المرتبطة بالبيئة العامة التي يدرسـها المحلِّلـون هـو تصنيف **العوامل الاجتماعية الثقافية**. يشمل هذا التصنيف الواسع كل ما يحـدث في العـالم مثـل: التغيُّـرات في **الخصائص الديموغرافية** والتركيبة السكانية للدول، وتوجُّهات الموضة والأزياء، والعديد من الأمور الأخــرى. تعـدُّ الخصـائص الديموغرافيــة مجموعــة جزئيــة من هــذه العوامـل، وتشـتمل على الحقـائق المرتبطـة بالـدخل ومستويات التعليم والفئات العمرية والتركيب العرقي للسكان. تُولّد كل هذه الحقـائق تحـديات وفرصًـا محتملـة في سوق العمل. تستطيع الشركات تخصيص منتجاتها حتى تستهدف قطاعات معينــة في السـوق، وذلـك من خلال دراسة احتياجات المجموعات السكانية وتفضيلاتهم.

على سبيل المثال، قد تحتاج النساء العاملات خدمات الرعاية النهارية لأطفالهنَّ ولا يكون لديهن اهتمـام في مشاهدة برامج التلفـاز خلال النهـار، وقـد ينصـبُّ اهتمـام طلاب الجامعـات على الحصـول على الكتب الدراسـة بأسعار معقولة ولا يملكون المال اللازم لشراء سيارة جديدة، وقد يـرغب كبـار السـن في الاسـتفادة من خـدمات تنسيق الحدائق وقد لا يكون لديهم اهتمام بما يُعرف بسياحة المغامرات.

تتضمَّن هذه العوامل أيضًا التغيُّرات التي تطرأ على قيم الأشـخاص واهتمامـاتهم. على سـبيل المثـال، لقـد أدَّى ازدياد الوعي بقضايا البيئة إلى زيادة الطلب على الألواح الشمسية والسيارات الكهربائية والسيّارات الهجينة، وقد ساهم الاهتمام العام بالصحة واللياقة في افتتاح نوادٍ رياضية، وصناعة معدات رياضية منزلية، وإنتاج أطعمة عضوية، وقد نتج عن انتشار وسائل التواصل الاجتماعي تهـافت كبـير على اسـتخدام شـبكة الإنـترنت والهواتـف الذكية. خلاصة القول هي أنَّ القيم والاهتمامات تتغيَّر باسـتمرار وتختلـف من دولـة إلى أخـرى، وهـذا يـؤدِّي إلى توفير فرص جديدة في الأسواق ويضع أمام الشركات التي تحاول دخول أسواق غير مألوفة عـددًا من الصـعوبات والتحديات، مثل الصعوبات المرتبطة بفهم احتياجات الزبائن وغيرها.

د. العوامل التكنولوجية

قد يكون ظهور الإنترنت هو التغيُّر الأكبر الذي أحدث ثورة تكنولوجيـة هائلـة خلال القـرن الماضـي، إذ أصـبح العالم أكثر ترابطًا نتيجةً للاتصالات السريعة ذات التكلفة المنخفضـة الـتي توفرهـا شـبكة الإنـترنت. على سـبيل المثال، أصبح بإمكان الموظفين الذين يعملون في الهند خدمـة الزبـائن الـذين يعيشـون في الولايـات المتحـدة، وذلك لأنَّ التطوُّر التكنولوجي أتاح لمزوِّدي الخدمة الوصول إلى المعلومات المرتبطـة بحسـابات الزبـائن مباشـرة وبسهولة. بالإضافة إلى ذلك، يستطيع روَّاد الأعمال من مختلف أنحاء العالم الوصول إلى الزبـائن أينمـا كـانوا من خلال شركات التجارة الإلكترونية -مثل: eBay، وعلي بابـا، وEtsy، ويسـتطيعون أيضًـا اسـتلام الأمـوال من خلال خدمات الدفع، مثـل PayPal، بغض النظـر عن العملـة الـتي يسـتخدمها زبـائنهم. لقـد اسـتطاع جيـف بـيزوس

بواسطة الإنترنت تأسيس شركة أمازون في عام 1994 والتي كانت متخصِّصة ببيع الكتب عبر شـبكة الإنـترنت، وقد أدَّى ذلك إلى تغيير طريقة تسوُّق المستهلكين وشرائهم للبضائع.

ما **العوامل التكنولوجية** الأخرى التي أثَّرت أيضًا على عالم الأعمـال والشـركات؟ إنَّ الإنـترنت ليس التطـوُّر التكنولوجي الوحيد الذي غيَّر من أسلوب عمل الشركات؛ فالأتمتة -مثلًا- زادت من كفاءة المصنِّعين، كمـا غيّـرت أنظمة تخطيط الاحتياجات من المواد (MRP) طريقـة التفاعـل بين الشـركات والمـورِّدين، وسـاعد نظـام تحديـد المواقـع العـالمي (GPS) مهندسـي الإنشـاءات على إدارة المشـاريع الكبـيرة بدقـة أكـبر. لقـد أصـبح كـل من المستهلكين والشركات يتمتَّعون بمرونة وصول غـير محـدود -تقريبًـا- إلى المعلومـات، وقـد زاد ذلـك من قـدرة المستهلكين على اتخاذ قرارات شراء مدروسة ودفع الشركات إلى استحداث طرق لتحليـل الكميـات الكبـيرة من البيانات التي تنتجها.

ه. العوامل البيئية

ما انفكّت البيئة المادية، التي تمنحنا الموارد الطبيعية اللازمة لعمليات التصنيع وإنتـاج الطاقـة، تـؤدِّي دورًا رئيسيًا في أعمالنا وأنشطتنا التجارية. يزداد تأثير **العوامل البيئية** على الشركات في وقتنا الحالي لأنَّ الموارد قـد أصبحت أكثر ندرة وارتفعت تكلفتها، لذلك تسعى الشركات إلى تطـوير تقنيـات تُمكِّنهـا من الحفـاظ على البيئـة واستخدام موارد أقل. لقد كان هنـاك ازديـاد عـالمي ملحـوظ في الضـغط السياسـي على الشـركات خلال القـرن الحادي والعشرين بهدف تقليل تأثيرها على البيئة الطبيعية، وقد أعلنت كلٌّ من لندن وبرشلونة وبـاريس في عـام 2017 عن سعيها لحظر استخدام السيارات المزوَّدة بمحركـات احـتراق داخلي خلال العقـود القليلـة المقبلـة من أجل مكافحة التلوُّث البيئي.[7]

غالبًـا مـا تتـداخل العوامـل البيئيـة مـع العوامـل الأخـرى الـتي يتضـمَّنها تحليـل PESTEL، مثـل العوامـل الاجتماعيـة الثقافيـة لأنَّ الاهتمـام بالبيئـة يعـدُّ توجُّهًـا اجتماعيًـا وثقافيًـا أيضًـا، إذ إنَّ هنـاك تزايـدًا في عـدد المستهلكين الذين يرغبون في الحصول على المنتجـات المُعـاد تـدويرها والـذين يشـترون السـيارات الكهربائيـة والهجينة. هناك أيضًا ارتبـاط بين العوامـل البيئيـة والعوامـل السياسـية، إذ تتزايـد التشـريعات المفروضـة على الشركات في مختلف أنحاء العالم فيما يتعلَّق بالحد من انبعاثات الكربـون وتقليـل اسـتخدام المـوارد الطبيعيـة. على الرغم من أنَّ تحليل SWOT يعدُّ هذه العوامل فرصًا أو تهديدات، إلَّا أنَّ تحليل PESTEL يعدُّها ببسـاطة أحـد جوانب البيئة الخارجية العامة التي يجب على الشركات أخذها في الحسبان عند تحديد خططها المستقبلية.

و. العوامل القانونية

إنَّ **العوامل القانونية** المرتبطة بالبيئة الخارجيـة العامـة غالبًـا مـا تتـأثَّر بالعوامـل السياسـية، لأنَّ الجهـات الحكومية هي التي تسنُّ القوانين، ولكن هذا لا يعني أنَّ كلا التصنيفين يشـيران إلى نفس القضـايا، فعلى الـرغم من أنَّ قوانين العمل والتشريعات البيئية ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالسياسـات الحكوميـة، إلّا أنَّ هنـاك مجموعـة من العوامل القانونية الأخرى التي قد تؤثِّر على نجاح الشركات. على سبيل المثال، تعدُّ الرسوم التي تدفعها الشركات

مقابل الحصول على تراخيص في مجال بث الفيديو عالية التكلفة، إذ تدفع شـركة نتفليكس مليـارات الـدولارات كل عام للأستوديوهات المتخصِّصة في صناعة الأفلام والبرامج التلفزيونية من أجل الحصول على تراخيص حـتى تتمكَّن من بث محتواها. لكن بالإضـافة إلى المتطلبـات القانونيـة اللازمـة للحصـول على الـتراخيص، يجب على شركة نتفليكس أن تضع في الحسبان بـأنَّ المسـتهلكين قـد يجـدون طرقًـا غـير قانونيـة لمشـاهدة الأفلام الـتي يرغبون في مشـاهدتها، وأنَّ هـذا يقلِّل من رغبـة هـؤلاء في الـدفع مقابـل الاشـتراك في خـدمات نتفليكس. إنَّ حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع هي من القضايا المهمة في المجال القانوني.

لاحظ أنَّ هناك صعوبة في تصنيف بعض العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجيـة العامـة عنـد اسـتخدام تحليـل PESTEL. على سبيل المثال، تُعدُّ الرسوم الجمركية من العوامل السياسية أو من العوامـل الاقتصـادية، في حين أنَّ انتشار استخدام الإنترنت يعدُّ من العوامل التكنولوجية أو من العوامل الاجتماعية. لكن على الرغم من التداخل وارتباط بعض القضايا بأكثر من تصنيف من التصنيفات الـتي حـدَّدها تحليـل PESTEL، إلاَّ أنَّ ذلـك لا يقلِّل من أهمية هذا التحليل.

اختبار مدى الفهم

1. وضِّح المقصود بالبيئة العامة للشركة.
2. ما هو تحليل PESTEL؟ كيف يستخدم المديرون هذا التحليل في فهم البيئة الخارجية العامة لشركاتهم؟

الأخلاقيات في الحياة العملية

الاستدامة والإدارة المسؤولة: هل يمكن أن تتوقَّف شركة ليغو عن استخدام البلاستيك؟

أعلنت شركة ليغو (LEGO) في عام 2012 لأول مرة عن سعيها إلى إيجـاد واعتمـاد بـدائل مُسـتدامة للمـواد الخام التي تستخدمها في تصنيع منتجاتها بحلول عام 2030، ويعدُّ ذلك جزءًا من الاستراتيجيّة التي تنتهجها شركة ليغـو من أجـل التقليـل من الآثـار السـلبية لصـناعاتها على البيئـة وتـرك آثـار إيجابيـة على كـوكب الأرض الذي سيرثه أطفالنا.[8]

لقـد أعلنت شـركة ليغـو الدنماركيـة المتخصّصـة في إنتـاج الألعـاب في عـام 2015 أنَّهـا ستسـتثمر حـوالي 160 مليـون دولار في سـبيل تحقيـق الهـدف الـذي أعلنت عنـه في عـام 2012. معظمنـا نعـرف مكعبـات ليغـو البلاستيكية الملونة التي ترتصُّ بعضها فوق بعض لتركيب أشكال متنوعة مثل القلاع والطائرات وغيرها. تأسَّست هذه الشركة العائلية في عام 1932 على يد "Ole Kirk Christiansen"، ونمت بعد ذلك لتصبح صـاحبة أفضـل علامة تجارية في مجال إنتاج الألعاب.[9]

من المعلوم أنَّ استخدام شركة ليغو للبلاستيك يخدم صناعاتها ومبيعاتها ويلبّي حاجة زبائنهـا، فلمـاذا تـرغب الشركة في التخلِّي عن المواد التي تسهم في تحقيق نجاحها الباهر في مجال إنتـاج الألعـاب؟ تعتمـد شـركة ليغـو

على البلاستيك في تصنيع مكعبات بلاستيكية عالية الدقة يمكن تجميعها وتركيبهـا معًـا بسـهولة وعلى نحـوٍ آمن، وتجدر الإشارة إلى أنَّ هناك صعوبة في إيجاد بديل عن مادة البلاستيك يتميَّز بالمتانة ويمكن صـبغه بـألوان زاهيـة وتشـكيله بنفس مسـتوى الدقـة. لقـد رأى المسـؤولون في شـركة ليغـو أنَّ الاسـتراتيجية القائمـة على اسـتخدام مشتقات النفط لا تخدم هدفها المتمثِّل في تحقيق الاستدامة والمحافظـة على البيئـة، وقـد بـدؤوا في التخطيـط للتحوُّل إلى استخدام مواد أكثر ملاءمة للبيئة في عملية تصنيع المنتجات.

قد تكون هناك أيضًا أسباب اقتصادية تُشجِّع شركة ليغو على التوقُّف عن استخدام البلاسـتيك المصـنَّع من مشتقات النفط والتحوُّل إلى استخدام مواد أخـرى، إذ يتحتَّم على شـركات التصـنيع الـتي تعتمـد على المنتجـات البترولية الصمود في وجه أسعار النفط المتقلبة. إنَّ ارتفاع أسعار النفط قد يؤدِّي إلى ارتفاع تكـاليف المـواد الخـام التي تستخدمها شركة ليغو بين عشية وضحاها، كما حـدث معهـا في عـام 2011 عنـدما ارتفعت الأسـعار بسـبب النزاعات المندلعة داخل ليبيا وبعض المناطق الأخرى في العالم العربي،[10] وتعدُّ هذه الأحـداث خارجـة تمامًـا عن سيطرة الشركات التجارية.

تعمل شركة ليغو مع باحثين جـامعيين من مختلـف أنحـاء العـالم على إيجـاد حـل للتغلُّب على الآثـار البيئيـة السـلبية الناتجـة عن عمليـات التصـنيع، وقـد تجـد ضـالَّتها في التقنيـات المبتكـرة في مجـال تصـنيع البلاستيك الحيوي.[11]

أسئلة للمناقشة:

1. كيف ستعالج هذه المشكلة إذا كنت المدير المسؤول عن توفير المواد الخام لشركة ليغو؟ كيـف سـيؤثِّر تحليـل PESTEL على الإجراءات التي ستتخذها؟
2. استنادًا إلى تحليل PESTEL، ما هي التحديّات التي تحاول شركة ليغو التغلّب عليها من خلال سعيها لاستبدال المواد الخام التي تستخدمها والتي تؤثِّر سلبًا على البيئة بأخرى مُستدامة لا تضرُّ بالبيئة؟
3. استنادًا إلى تحليل PESTEL، بيِّن العوامل التي تصبُّ في مصلحة الجهود التي تبذلها شركة ليغو.

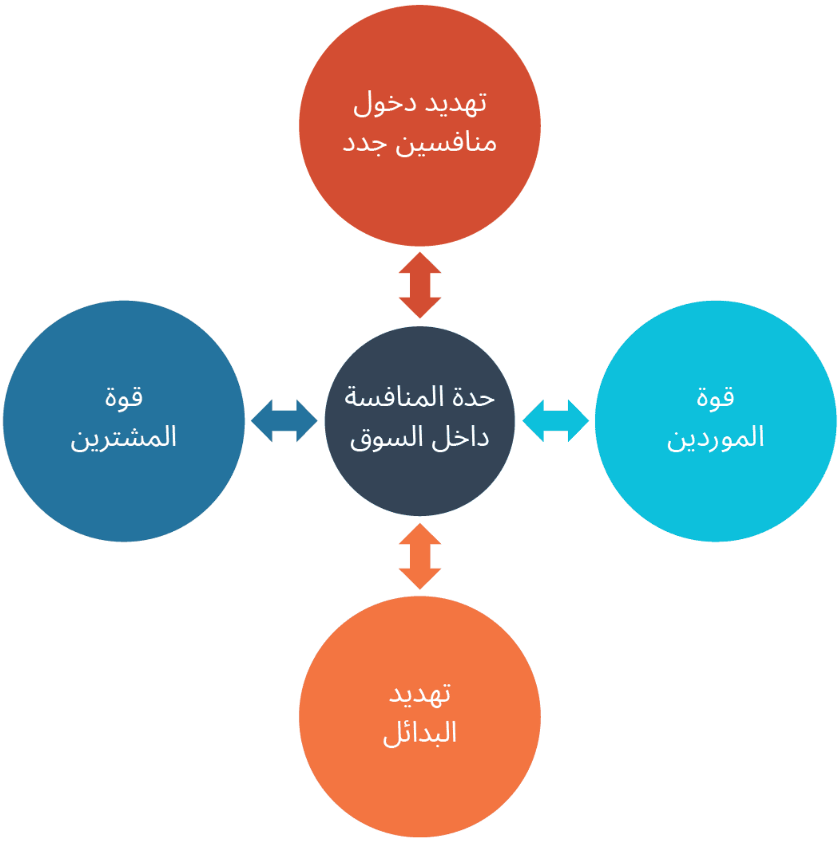
8.5 البيئة الخارجية المباشرة للشركة: القوى التنافسية الخمسة لبورتر

ما هي عناصر البيئة الخارجية المباشرة؟ ما هي الأدوات الـتي يسـتخدمها الخـبراء الاسـتراتيجيون في دراستها وفهمها؟

تظهر **البيئة المباشرة** للشركة باللون الأخضر في الشكل الذي يبيِّن عناصر بيئـة العمـل. إنَّ جميـع العناصـر التي تتضمَّنها الدائرة الخضراء ترتبط مباشرة بالشركة بطريقة أو بأخرى، لـذلك يجب على الشـركات فهم تـأثيرات البيئة المباشرة حتى تتمكَّن من المنافسة في قطاع الأعمال الذي تخصَّصت به. جميـع الشـركات تتخصّـص في صناعة مُنتجات أو تقديم خدمات مُحـدّدة، ويُـدعى ذلـك بقطّاع الأعمـال. يُقصـد بقطـاع الأعمـال (industry): مجموعة من الشركات التي تنتج جميعها منتجات متشابهة أو تقدِّم خدمات متماثلة، ومن الأمثلة على قطاعـات الأعمال: شركات تصنيع السيارات أو شركات الطيران. قد تكون هناك منافسة مباشرة بين الشركات التي تنتمي

إلى إحدى قطاعات الأعمال وقد لا تكون (كما سنبيّن قريبًا)، لكن جميع هذه الشـركات تواجـه أوضـاعًا متشـابهة فيما يتعلَّق باهتمامات الزبائن والعلاقات مع الموردين وازدهار قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه أو تراجُعِه.

وضع مايكل بورتر -بروفيسور متخصّص في مجال استراتيجيات الأعمـال في جامعـة هارفـارد- أداة تحليليـة لتقييم حالة البيئة المباشرة للشـركة. تسـمَّى هـذه الأداة **القوى التنافسـية الخمسـة لبـورتر** (Porter’s Five Forces) وتستخدم في دراسـة الفئـات المختلفـة الـتي تشـتمل عليهـا البيئـة المباشـرة (المنافسـون، الزبـائن، الموردون، الوسطاء) بهدف فهم تأثير كل فئة على إحدى الشركات الـتي تنتمي لأحـد قطاعـات الأعمـال (يوضِّـح الشكل التالي القوى التنافسية الخمسة لبورتر). تمثِّل كـل واحـدة من القـوى جانبًـا من جـوانب المنافسـة الـتي تواجهها الشركات والتي تؤثِّر على قدرة الشركة على النجاح في قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه. تجدر الإشـارة إلى أنَّ هذه الأداة تختلف عن استراتيجيات بورتر العامة التي سنوضِّحها لاحقًا.



الشكل 63: القوى التنافسية الخمسة لبورتر

8.5.1 أولًا: حدة المنافسة داخل السوق

أول عنصر من عناصر القوى التنافسية التي حدَّدها بورتر هـو **حدة المنافسـة داخـل السـوق**، ويوجـد في منتصف الشكل السابق. لاحظ أنَّ الأسهم الموجودة في الشكل تُبيِّن العلاقات المتبادلة بين حدة المنافسة وكـلٍّ من القوى الأخرى، إذ إنَّ كل واحدة من هذه القوى يمكن أن تؤثِّر على الجهـود التنافسـية الـتي تبـذلها الشـركات

التي تنتمي إلى قطاع أعمال معيَّن لكي تستحوذ على الزبـائن وتقيم علاقـات جيِّدة مـع المـوردين وتحافـظ على مكانتها في السوق ولا تدع مجالًا لتفوق الشركات الجديدة عليها.

يساعد نموذج بورتر المحلِّلين الاستراتيجيين على تحديد ما إذا كان تأثير كل واحدة من القوى التنافسية على الشركات التي تنتمي إلى قطاع أعمال معين قويًا أم ضعيفًا. فيمـا يتعلَّـق بحـدة المنافسـة داخـل السـوق، فـإنَّ تحديد مقدار هذه القوة يعتمد على مدى صعوبة تغلُّب الشركة على المنافسـين الـذين ينتمـون إلى نفس قطـاع الأعمال من أجل كسب الزبائن والحصول على حصة في السوق.

إنَّ وجود منافسة قوية بين الشركات داخل السوق يقلِّل من قيمة الأرباح الـتي يمكن أن تحصـل عليهـا كـل شـركة من تلـك الشـركات، لأنَّـه بإمكـان المسـتهلكين الاختيـار من بين العديـد من الشـركات الـتي تقـدِّم نفس المنتجات أو الخدمات وبإمكانهم -إلى حدٍ ما- اتخاذ قرارات الشراء بناءً على الأسعار المتاحة. في المقابل، يحتوي قطاع الأعمال الذي يتميَّز بوجود منافسة ضعيفة فيه على عدد قليل من الشركات، وهـذا يعـني أنَّ هنـاك عـددًا كافيًا من الزبائن لكل شركة من الشركات، أو قد يحتوي هذا القطاع على شركات ذات مكانة متميِّزة مما يعني أنَّ الزبائن سوف يكونون أكثر ولاءً للشركة التي تلبي احتياجاتهم على النحو الأمثل.

8.5.2 ثانيًا: تهديد دخول منافسين جدد

تُنافس الشركات التي تنتمي إلى قطاع أعمال معيَّن بعضها بعضًا، لكن قد يرغب منافسون جدد بالانضمام إلى نفس قطاع الأعمال إذا كان لهذا القطاع سوقًا متنامية أو كان مُربِحًا بدرجة كبيرة. قد يكون المنافسون الجدد شركات جديدة تريد البدء بممارسة نشاطها التجـاري في ذلـك القطـاع أو شـركات تنتمي إلى قطـاع أعمـال آخـر وترغب في توسيع إمكانياتها واستهداف أسواق جديدة في قطاع أعمال لم تخضه من قبل.

يختلف مدى سهولة أو صعوبة دخول الشركات في قطاعات أعمال معينة، ويعتمد ذلك على عوائق الـدخول إلى السوق، والتي يُقصد بها العوامل التي تحول دون نجاح الشركات الجديدة في المنافسـة في قطـاع الأعمـال الذي ترغب في دخوله، ومن هذه العوائق الشائعة: التكاليف اللازمـة، وولاء الزبـائن للعلامـات التجاريـة القائمـة، ومعدل نمو قطاع الأعمال. على سبيل المثال، نادرًا ما تواجـه الشـركات الـتي تعمـل في قطـاع الطـيران تهديـد دخول منافسين جدد، وذلـك لأنَّ الحصـول على المعـدات وتـراخيص الهبـوط في المطـارات والخـبرات اللازمـة لإنشاء شركة طيران جديدة يكلِّف الكثير من المال.

ولاء الزبائن للعلامات التجارية القائمة قد يجعل الشركات الجديدة متردِّدة في دخول قطـاع أعمـال معيَّن، إذ تدرك هذه الشركات أنَّ الزبائن المعتادين على علامة تجارية قويـة قـد لا يرغبـون في تجربـة التعامـل مـع علامـة تجارية جديدة غير معروفة. بالإضافة إلى ذلك، فإنَّ معدل نمو قطاع أعمال معيَّن قد يزيد أو يقلِّل من فرص نجاح المنافسين الجدد، إذ تعـاني قطاعـات الأعمـال ذات النمـو المنخفض من قلـة عـدد الزبـائن الجـدد، ولن تتمكَّن الشركات الجديدة من الحصول على حصة سوقية في هذه القطاعات إلَّا من خلال جذب الزبائن الـذين يتعـاملون مع الشركات الأخرى.

على سبيل المثال، تعاني الشركات التي تقدِّم خدمات الهاتف الخلوي من تناقص معدل نمـو هـذا القطـاع، ويتوجَّب عليها أن تقدِّم مجموعة من الحوافز لكي تجذب المستهلكين الذين يتعاملون مع الشركات الأخرى الـتي تقدِّم نفس الخدمات. هل عرفت الآن لمـاذا نصـادف ذلـك الكم الهائـل من الإعلانـات الـتي تعرضـها الشـركات المتنافسة التي تقدِّم خدمات الهاتف الخلوي؟ في المقابل، يتزايد عـدد الزبـائن باسـتمرار في قطاعـات الأعمـال ذات النمو المرتفع، وتستطيع الشركات الجديدة التي ترغب في دخول هذه القطاعات أن تنجح في جـذب زبـائن جدد عن طريق تقديم أشياء لا تقدِّمها الشركات القائمة. تجدر الإشارة إلى أنَّ عوائق الدخول إلى السـوق لا تكـون خارجية دائمًا، وهناك العديد من الشركات القائمة التي تضغط على واضعي السياسـات من أجـل وضـع قـوانين تعيق من دخول أي منافسين جدد إلى السوق.

8.5.3 ثالثًا: تهديد البدائل

البدائل -وفق نموذج بورتر- هي المنتجات أو الخدمات التي يمكنها أن تحـل محـل المنتجـات أو الخـدمات التي تقدِّمها الشركة وأن تلبِّي احتياجات الزبـون نفسـها. ينبغي التميـيز بين البـدائل والمنافسـين وعـدم الخلـط بينهما، إذ يقدِّم المنافسون منتجات أو خدمات مشابهة لتلك التي تقدَّمها الشركة ويتنافسون بشكل مباشر فيما بينهم. في المقابـل، فـإنَّ البـدائل هي منتجـات أو خـدمات مختلفـة تمامًـا عمَّـا تقدِّمـه الشـركة ولكن يـرغب المستهلكون في استخدامها بدلًا من المنتج الذي يستخدمونه في الوقت الحالي.



الشكل 64: قائمة طعام يوفِّرها أحد مطاعم شركة ماكدونالدز لمساعدة الزبائن على اختيار الوجبات التي يريدونها بسرعة والحصول عليها مباشرة من شباك تسليم الطلبات دون الخروج من السيارة

على سبيل المثال، يقدِّم قطاع الوجبات السريعة وجبات تُعـدُّ في وقتٍ قصـير وتلائم رغبـات الأفـراد وذات تكاليف منخفضة، وهناك العديد من المطاعم التي تتنافس فيما بينها في هذا المجال مثل: ماكدونالدز ووينــديز وبرجر كنج وتاكو بل، ويستطيع الزبائن التوجُّه إلى أيٍّ منها عندما يشعرون بالجوع. لكن مـا الـذي يمكن أن يفعلـه المرء أيضًا إذا كان جائعًا؟ يمكنه الذهاب إلى متاجر البقالة وشراء ما يلزم لتحضـير الطعـام في المـنزل. إنَّ شـركة ماكدونالدز لا تنافس شركة كروجر المتخصِّصة في البيع بالتجزئة بطريقة مباشرة؛ نظرًا لأنَّ الشركتين تنتميان إلى

قطاعين مختلفين، لكن حقيقة الأمر هي أنَّ المطاعم -مثل شركة ماكدونالدز- تواجـه تهديـدًا تنافسـيًا من متـاجر البقالة لأنَّها جميعًا تبيع الطعام. قد يخطر ببالنا الآن السؤال التالي: كيف يمكن لشركة ماكدونالـدز أن تتغلَّب على التهديد المتمثِّل في إقدام الزبائن على شراء الطعام من متاجر شركة كروجر بدلًا من الشراء منها؟ يمكنها ذلك من خلال الحرص على تجهيز الطعام مسبقًا وتسهيل عملية الشراء؛ كأن تكون شطائر البرغر أو السلطات جاهزة للأكل مباشرة دون الحاجة إلى الانتظار، وبإمكان الزبون الحصول عليها دون أن يتكلَّف عناء الخروج من السيارة.

8.5.4 رابعًا: قوة الموردين

تتعامل جميع الشركات تقريبًا مع مورِّدين يزوِّدونهـا بقطـع الغيـار أو المـواد أو الأيـدي العاملـة أو المنتجـات اللازمة لتصنيع مُنتجاتها أو تقديم خدماتها؛ لذلك تعدُّ **قوة المورِّدين** إحدى القوى التنافسية التي حـدَّدها بـورتر، وتشير قوة المورِّدين إلى درجة توازن القوة بين الشركات والمورِّدين في قطاع معين من قطاعات الأعمال. يمكن أن يكون للمورِّدين النفوذ الأكبر في حال كانوا يقدِّمون منتجات مخصَّصـة أو عنـدما تكـون المـوارد النـادرة تحت سيطرتهم. على سبيل المثال، عندما تطوِّر شـركة سـوني طـرازًا جديـدًا من جهـاز البلايستيشـن (PlayStation)، فإنَّها غالبًا ما تتعامل مع مورِّد واحد فقط لإنتاج أنواع متطوِّرة من رقاقات المعالجات التي تسـتخدمها في وحـدة التحكم في الألعاب، ويتيح هذا الأمر لذلك المورِّد إمكانية بيع المعالجات مقابل سعر مرتفع إلى حد ما، ويُعدُّ هذا دليلًا على تمتُّع المورِّد بالقوة في هذه الحالة.

في المقابل، عندما تكون إحدى الشـركات بحاجـة إلى الحصـول على مجموعـة من السـلع الأساسـية، مثـل النفط أو القمح أو الألومنيوم، فإنَّهـا تسـتطيع الاختيـار من بين العديـد من المـورِّدين المُتـاحين، ويمكنهـا أيضًـا استبدال مورِّد بآخر بسهولة إذا وجدت أنَّ الأسعار أو الجودة التي يقدِّمها المورِّد الجديد أفضل من المورِّد الحالي، لذلك عادةً ما يكون مورِّدو السلع الأساسية ذوي نفوذ منخفض.

8.5.5 خامسًا: قوة المشترين

العنصر الأخير من عناصر القوى التنافسية التي حدَّدها بورتر هو قوة المشترين، وتشير **قوة المشـترين** إلى درجة توازن القوة بين الشـركات وزبائنهـا. إذا اسـتطاعت إحـدى الشـركات تقـديم منتجـات أو خـدمات متميِّزة، فسوف تكون قادرة على فرض أسعار مرتفعـة، لأنَّ الزبـائن لن يعـثروا على شـركة أخـرى تقـدِّم نفس المزايـا. في المقابل، إذا كان بإمكان الزبائن الحصول عليها من مصادر متعددة، فـإنَّ على الشـركات جـذب الزبـائن من خلال فرض أسعار مناسبة ومعقولة أو تحسين القيمة أو الميِّزات التي تقدِّمها حتى تستطيع بيع منتجاتها وخدماتها.

تعدُّ تكاليف التحويل إلى **مقدِّمي خدمة آخرين** (switching costs) الـتي تفرضـها بعض الشـركات على زبائنها من التدابير الوقائية التي يمكنها مساعدة الشركات على مواجهة قوة المشترين، ويُقصد بهذه التكاليف ما سيتكبَّده المستهلكون من جرَّاء إقدامهم على استخدام منتج معين تقدِّمه شركة أخرى، وقد تكون هـذه التكـاليف مالية (السعر الإضافي الذي يدفعه المستهلكون للحصول على منتج مختلف) أو فعلية (مثل الوقت أو المتـاعب المصاحبة للتحويل إلى منتج مختلف).

لنأخذ الهواتف الذكية على سبيل المثال؛ إذا كنت تمتلك جهاز آيفون في الوقت الحالي، فمـا هي التكـاليف التي ستتكبَّدها للتحويل إلى هاتف ذكي آخر غير الذي توفِّره شركة أبل؟ هل ستقتصـر على الثمن الـذي سـتدفعه لشراء الهاتف الجديد فقط؟ إنَّ الهواتف الذكية ليست رخيصـة الثمن، ولكن حـتى لـو قـدَّمت الشـركات الأخـرى الهواتف مجانًا أو بأسعار زهيدة من أجل كسب زبائن جدد، فلن يُقدِم الكثير من الأشخاص على التحويل إليهـا؛ إذ سيترتَّب على عملية التحويل هذه عدة أمور مثل: عدم توافق الهـاتف الجديـد مـع منتجـات شـركة أبـل الأخـرى، والحاجة إلى نقل التطبيقات وإعدادات الهـاتف إلى نظـام آخـر، وفقـدان المزايـا المفضَّـلة الـتي توفِّرهـا هواتـف الآيفون مثل خدمة iMessage. جميع هذه الأمور كفيلة بالمحافظة على ولاء الزبائن وتشـبّثهم بهواتـف الآيفـون الخاصة بهم.

اختبار مدى الفهم

1. وضِّح القوى التنافسية الخمسة لبورتر، وبيّن كيف تساعد كلٌّ منها المديرين على فهم البيئة الخارجية المباشرة لشركاتهم.

8.6 البيئة الداخلية للشركة

كيف يُجري المديرون تحليلًا داخليًا لشركاتهم؟ ولماذا؟

تظهر البيئة الداخلية للشركة باللون البرتقالي في الشكل الذي يبيّن عناصر بيئة العمل، وتتـألَّف هـذه البيئـة من أعضاء الشركة نفسها والمستثمرين والأصول الـتي تمتلكهـا الشـركة. الموظفـون والمـديرون هم من أعضـاء الشركة ولديهم المهارات والمعارف التي تُعدُّ من الأصول المهمة للشركة التي يعملون بهـا. في الواقـع، لا يرتبـط تقييم البيئة الداخلية للشركة بإحصاء عدد العـاملين فيهـا فحسـب؛ فمن المعلـوم أنَّ الشـركات الناجحـة تمتلـك العديد من الموارد والإمكانيات التي تستغلّها في المحافظة على نجاحهـا وفي التوسُّـع وإنشـاء مشـاريع جديـدة، لذلك ينبغي على المديرين إجراء تحليل شامل للبيئة الداخلية للشـركة لكي يحقِّقـوا الاسـتثمار الأفضـل والأمثـل للموارد المُتاحة بهدف المُضي قدّمًا في الابتكار وتنفيذ مبادرات جديدة والنجاح في التخطيط للمستقبل.

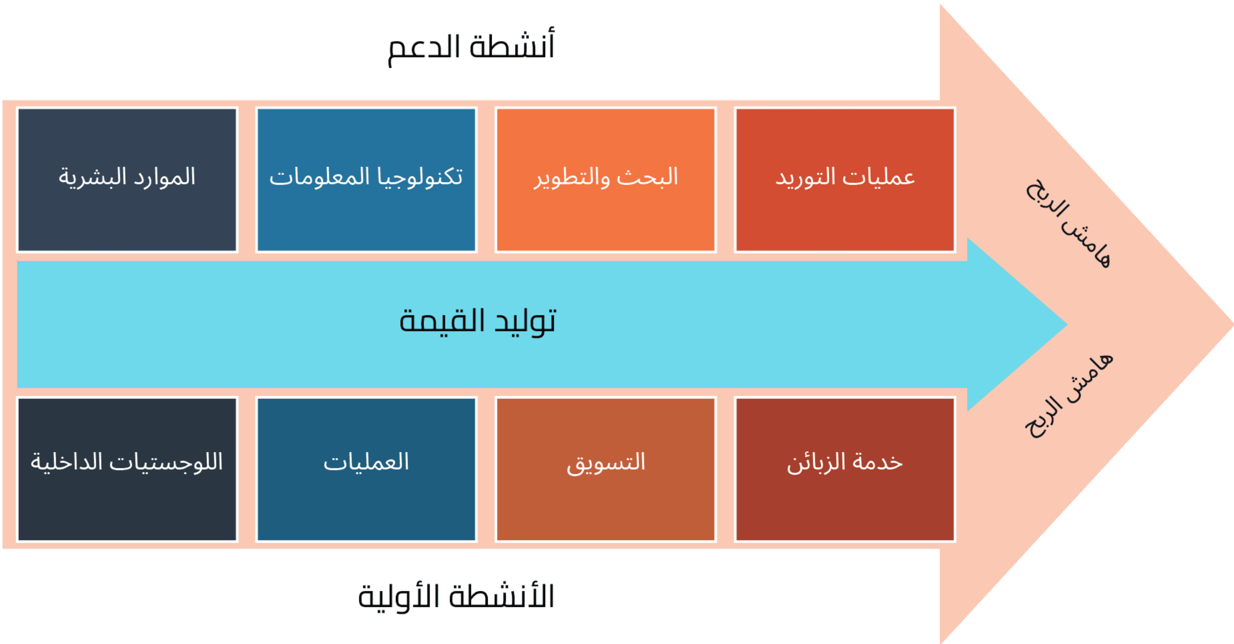
8.6.1 الموارد والإمكانيات

تتضمَّن موارد الشركة وإمكانياتها ما تمتلكه من أصـول ومهـارات ممـيزة. تشـير المـوارد (resources) إلى العناصر التي تمتلكها الشركة وتتعامل معها مثل: المعدّات والمرافـق والمـواد الخـام والمـوظفين والأمـوال، في حين تشير الإمكانيات (capabilities) إلى الأمور التي يمكن للشركة أن تؤدِّيها مثل: تقديم خدمات جيّدة للزبائن أو تطوير منتجات مبتكرة ذات قيمة. تساهم كلٌّ من الموارد والإمكانيـات في تحديـد خطـط الشـركة وأنشـطتها، ويعدُّ توفُّرهما ضروريًا لكي تتفوَّق الشركات على منافسيها، إذ تستغل الشركات مواردها وإمكانياتها حـتى تتمكَّن من تقديم منتجات وخدمات ذات مزايا تنافسية، مثـل تقـديم منتج ذي جـودة أعلى أو ممـيزات أفضـل أو سـعر

أقل. تجدر الإشارة إلى تفاوت درجة إسهام الموارد والإمكانيات المختلفة في تحقيق النجاح، لذلك يساعد التحليل الداخلي للشركة على تحديد الأصول التي تحقِّق أعلى قيمة لها.

8.6.2 سلسلة القيمة

قبل أن نبيّن دور الموارد والإمكانيات في نجاح الشركة، سنوضّح أهمية طريقة استغلال الشركة لهذه العناصر خلال عملياتها، لذلك سنتطرق إلى مفهوم سلسلة القيمة، والذي يشير إلى مجموعة الأنشطة المتتالية التي تؤدّيها الشركة من أجل توليد منتجات أو خدمات ذات قيمة يرغب المستهلكون في شرائها والحصول عليها. ينبغي على الشركة أن تحرص على إضافة قيمة في كل خطوة من الخطوات التي تتّبعها لتصنيع منتجاتها، والهدف من ذلك هو أن تكون الحصيلة النهائية للقيمة كافية لكي تتمكَّن الشركة من بيع المنتج للزبائن بسعر أعلى من التكاليف التي تتكبَّدها أثناء عملية تصنيعه. على سبيل المثال، يبيِّن الشكل التالي سلسلة قيمة افتراضية لبعض الأنشطة التي تؤدّيها شركة وول مارت.



الشكل 65: مثال على سلسلة القيمة

نلاحظ من هذا المثال أنَّ القيمة تزداد من اليسار إلى اليمين بسبب تزايد عدد الأنشطة التي تؤدّيها شركة وول مارت. إذا كانت الشركة تستطيع إضافة قيمة كافية من خلال الجهود التي تبذلها، فسوف تتمكَّن من تحقيق الأرباح في نهاية المطاف عندما تبيع المنتجات للزبائن. تقدِّم شركة وول مارت لزبائنها مجموعة متنوعة من المنتجات داخل المتجر الواحد وبأسعار منخفضة، وذلك يعدُّ قيمة بالنسبة للزبائن، وهي تستطيع توليد هذه القيمة من خلال التعاون مع مورِّدي المنتجات (عمليات التوريد في الشكل)، وجلب تلك المنتجات للمتاجر بكفاءة (اللوجستيات الداخلية في الشكل)، ومتابعة المبيعات والمخزون بطريقة آلية (تكنولوجيا المعلومات في الشكل).

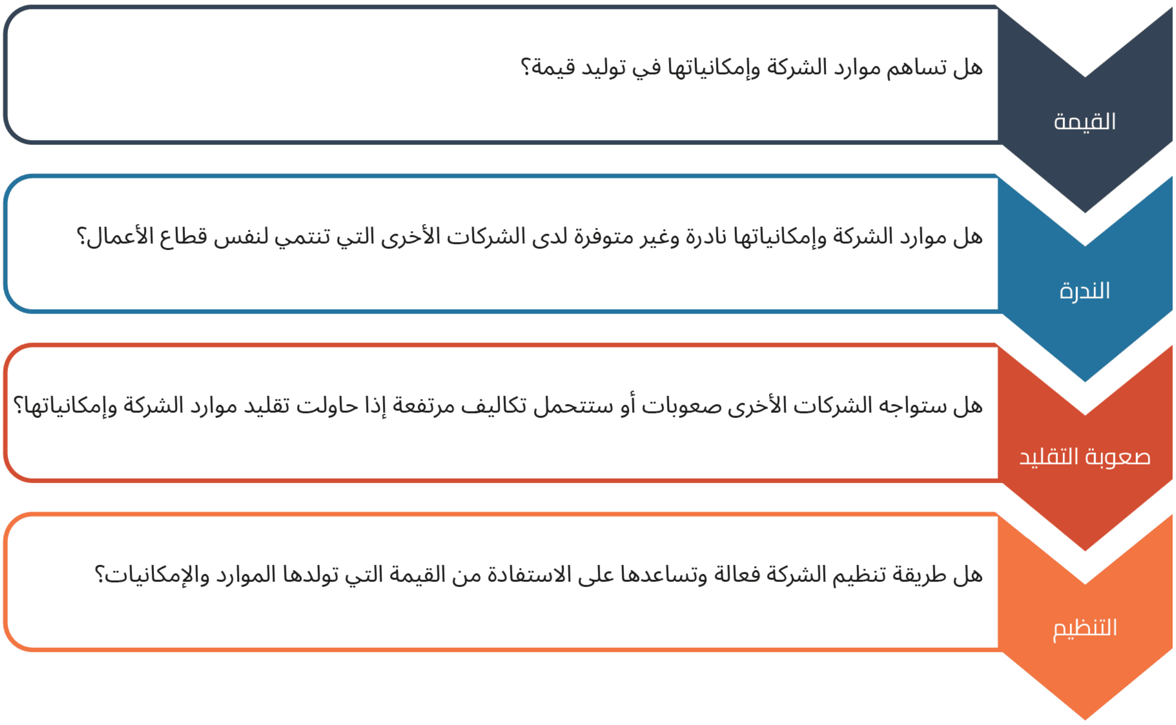
نلاحظ من خلال الشكل أنَّ هناك نوعين من الأنشطة وهما: الأنشطة الأولية وأنشطة الدعم. توجـد الأنشـطة الأولية في النصف السفلي من الشكل، وتشير إلى الإجراءات التي تتخذها الشركة لتقديم منتج أو خدمـة للزبـائن مباشرة. في المقابل، توجد أنشطة الدعم في الجزء العلوي من الشكل، وتشير إلى مجموعـة من الإجـراءات الـتي تعزِّز الأنشطة الأساسية التي تؤدِّيها الشركة ولكنها لا تساهم إسهامًا مباشرًا في توليد المنتج أو الخدمة.

8.6.3 استغلال الموارد والإمكانيات في بناء ميزة تنافسية

موارد الشركة وإمكانياتها ليست مجرد قائمة بالمعدات والأمور التي بإمكان الشركة تأديتها؛ بل هي مجموعة من الأصول والأنشطة التي تميِّز الشركة عن غيرها من الشركات. إنَّ قـدرة الشـركات على جمـع المـوارد المهمـة وتطوير إمكانيّات التصنيع سيُمكِّنها من التغلُّب على منافسيها في السـوق، لـذلك يقيِّم الخـبراء الاسـتراتيجيون موارد الشركة وإمكانياتها لتحديد ما إذا كانت على قَدّرٍ كافٍ من التميّـز بحيث تكـون قـادرة على النجـاح في ظـل سوق يتسِّم بحدة المنافسة.

I. تحليل VRIO

تحليل VRIO هو الأداة التحليلية المستخدمة في تقييم موارد وإمكانيات الشركات، وقد جاءت تسـميته من أوائـل حـروف الكلمـات الإنجليزيـة التاليـة: Value (القيمـة)، Rarity (النـدرة)، Inimitable (صـعوبة التقليـد)، Organization (التنظيم)، وقد وُضع هذا الاسم المختصر لتذكير المـديرين بالأسـئلة الـتي ينبغي عليهم طرحهـا عند تقييم موارد شركاتهم وإمكانياتها. هذه الأسئلة الأربعة موضَّحة في الشكل التالي.



الشكل 66: تحليل VIRO الذي يستخدم في تقييم موارد وإمكانيات الشركة

إذا كانت إجابة كل سؤال من الأسئلة السلبقة هي "نعم"، فإنَّ الموارد أو الإمكانيات الـتي تمَّ تقييمهـا يمكن أن تُحقِّق ميزة تنافسية للشركة. سيساعدك المثال التالي على فهم تحليل VRIO على نحو أفضل: تخيَّل أنَّك من كبار المديرين في شركة ستاربكس وترغب في فهم الأسباب التي تمكِّنك من التغلُّب على المنافسين في مجال إعداد القهوة، لذلك وضعت قائمة ببعض موارد شركة ستاربكس وإمكانياتها واستخدمت تحليـل VRIO لتحديـد أيٍّ من هذه الإمكانيات يُشكِّل العوامل الرئيسية لنجاحك. يبيِّن الجدول التالي عددًا من هذه الموارد والإمكانيات.

الجدول 27: الموارد والإمكانيات الخاصة بشركة ستاربكس

الموارد	الإمكانيات
العلامة التجارية	إعداد مشروبات قهوة عالية الجودة
آلاف الفروع في مختلف أنحاء العالم	تقديم خدمة ممتازة للزبائن
السيولة النقدية	تدريب طاقم عمل ممتاز
ولاء الزبائن	دفع أجور أعلى من المتوسط
الموظفون المدرَّبون تدريبًا جيِّدًا	الاحتفاظ بالموظفين المتميِّزين

بعد ذلك، تأمَّلت في القائمة وقرَّرت تقييم بضعة عناصر باستخدام تحليل VIRO، فكـانت النتيجـة كمـا هـو مبيَّن في الجدول التالي.

الجدول 28: نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية

الموارد/ الإمكانيات	هل تحقِّق قيمة؟	هل هي نادرة؟	هل يصعُب تقليدها؟	هل طريقة تنظيم شركة ستاربكس مناسبة للاستفادة من هذه القيمة؟	هل يمكن أن ينتج عنها قيمة تنافسية؟
العلامة التجارية	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
تقديم خدمة ممتازة للزبائن	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
آلاف الفروع في مختلف أنحاء العالم	نعم	لا	لا	نعم	لا

نلاحظ من التقييم الذي يظهر في الجدول السابق أنَّ شركة ستاربكس تمتلـك علامـة تجاريـة مميـزة وتقـدِّم خدمـة ممتـازة لزبائنهـا، وكلا هـذين الأمـرين يسـاعدان هـذه الشـركة على النجـاح والتغلُّـب على منافسـيها. في المقابل، فإنَّ امتلاك الشركة للكثير من الفروع في مختلف أنحاء العالم لا يكفي لوحـده للتغلُّـب على المنافسـين. فمثلًا، تمتلك شركتا ماكدونالدز وصب واي آلاف الفروع المنتشـرة على مسـتوى العـالم وتقـدِّمان القهـوة أيضًـا، ولكنَّ شركة ستاربكس تتفوَّق عليهما بسبب علامتها التجارية والخدمة الممتازة التي تقدِّمها للزبائن.

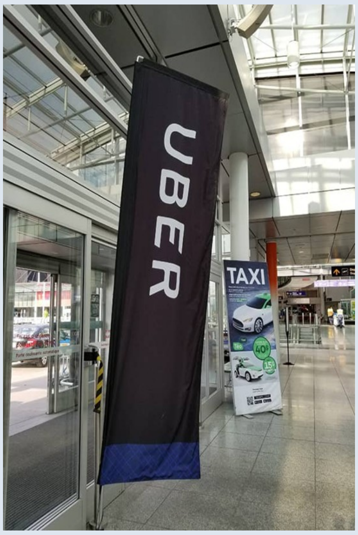
اختبار مدى الفهم

1. وضِّح المقصود بكلٍّ من موارد وإمكانيات الشركة.
2. اشرح سلسلة القيمة وبيِّن الأنشطة التي تتضمَّنها.
3. ما هو تحليل VIRO؟ إلى ماذا ترمز هذه الأحرف الأربعة؟ كيف يساهم هذا التحليل في مساعدة المديرين على اتخاذ القرارات؟

إدارة التغيير

التكنولوجيا والابتكار: السيارات ذاتية القيادة: وسائل النقل المستقبلية

لقد شهد قطاع تشارك ركوب السيارات نموًا كبيرًا على الرغم من أنَّه لا يزال جديدًا إلى حدٍّ ما، وتحاول شـركتا أوبر (Uber) وليفت (Lyft) المتنافستان والرائدتان في هذا المجال إيجاد طرق لزيادة قدرتهما على خدمة الركـاب. تعمل هاتـان الشـركتان وغيرهمـا من الشـركات المتنافسـة في هـذا المجـال بنفس الطريقـة تقريبًـا، إذ يسـتخدم الشخص الذي يحتاج إلى ركوب سيارة أحد تطبيقات الهواتف الذكية من أجل إعلام شخص آخر يقود سيارة بالقرب منه بمكان وجوده، وعادةً ما يكون السائق شخصًا لديه سيارة ومتعاقدًا مع هـذه الشـركات لتقـديم خدمـة توصـيل الركاب مقابل الحصول على نصيب من الأجرة التي يدفعها الزبون. يُقلِّ السائق الزبـائن وينقلهم إلى وجهتهم، ويتمُّ الدفع مقابل الركوب من خلال التطبيق، ويحصل السائق على 75-80% من الأجرة تقريبًا، بينما تحتفظ شركة أوبـر أو شركة ليفت بالنسبة الباقية.[12]



الشكل 67: منطقة تحميل الركاب على متن سيارات تشارك الركوب في مطار مونتريال الدولي. مصدر الصورة: حساب Quinn Dombroski/ فليكر. مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY-NC 2.0)

في الصورة السابقة منطقة تحميل الركاب على متن سيارات تشارك الركوب في مطار مونتريال الدولي. نظرًا لتزايد الطلب على خدمات تشارك الركوب التي تقدِّمها شركات مثل أوبر و ليفت، اضطرت البلـديات والمطـارات إلى تلبية متطلبات الزبائن المتغيرة.

لقد زاد انتشار خدمات تشارك ركوب السيارات، وتوظِّف شركتي أوبر وليفت باستمرار المزيـد من السـائقين. على الرغم من ذلك، فقد حاولت الشركتان استكشاف بدائل يمكن أن تحل محل السائقين المستقلين وهي: السيارات ذاتية القيادة. سلكت كلٌّ من شركتي أوبر وليفت مسارات مختلفة لتطوير هذه الإمكانية، إذ عملت شركة أوبر على تطوير برامج وتقنيات للسيارات ذاتية القيـادة داخـل مركـز الأبحـاث الخـاص بهـا، بينمـا ركـزَّت شـركة ليفت على الواجهات البرمجية التي يمكنها أن تتوافق مع السـيارات ذاتيـة القيـادة الـتي تطوِّرهـا الشـركات الأخـرى.[13] لقـد تفوَّقت شركة ليفت على شركة أوبر في هذا المجال لأنَّ لـديها شـراكات مـع بعض الشـركات الرائـدة، مثـل شـركة جوجل وشركة GM التي قد بدأت العمل على تطوير سيارات ذاتية القيادة، واستطاعت شـركة ليفت أيضًـا اختبـار سـيارات ذاتيـة القيـادة في مدينـة بوسـطن في الولايـات المتحـدة الأمريكيـة عن طريـق عقـد شـراكة مـع شـركة NuTonomy في عام 2017.[14] قدَّمت شركة ليفت عرضًا لمجموعـة من الصـحفيين في معـرض (Consumer Electronics) في مدينة لاس فيغاس الأمريكية في عام 2018، وأتـاحت لـزوار المعـرض ركـوب السـيارات الـتي طورَّتها شركة Aptiv وهي سيارات ذاتية القيادة.[15] في المقابل، أجرت شركة أوبر اختبارات على تقنية مماثلـة في مدينة بيتسبيرج التي تقع في ولاية بنسلفانيا الأمريكية، ولكنَّها أوقفت برنامج السيارات ذاتية القيادة الخـاص بهـا بعد وقوع حادث أدَّى إلى مقتل امرأة كانت تحاول عبور الشار ع في ولاية أريزونا الأمريكية.[16]

أسئلة للمناقشة:

1. مـا هي التحـديات الـتي واجهت شـركتا أوبـر وليفت فيمـا يتعلَّـق بـالموارد والإمكانيـات المتاحـة بسـبب سرعة نموهما؟
2. استنادًا إلى تحليل PESTEL، ما هي العوامل التي تساهم في انتشار خدمات تشارك الركوب من وجهة نظرك؟
3. استنادًا إلى القوى التنافسية الخمسة لبورتر، ما هي التحديات التي تواجه قطاع السيارات ذاتية القيادة؟

8.7 المنافسة والاستراتيجية والميزة التنافسية

كيف تكون المنافسة بين الشركات في بيئـة العمـل؟ ومـا المقصـود بـأنَّ شـركة مـا تمتلـك مـيزة تنافسية لا يمتلكها منافسـوها؟ ومـا هي الاسـتراتيجيات العامـة الـتي يمكن أن تطبِّقهـا الشـركة لكي تتفوَّق على منافسيها؟

بعد أن أصبح لديك إدراك أكبر لبيئـة عمـل الشـركات، سـتتعرَّف على التفاصـيل المرتبطـة بطريقـة عملهـا. الهدف الأساسي من عملية إنشاء الشركات هو تحقيق الأرباح من خلال توفير مجموعة من السلع والخدمات في الأسواق بأسعار تفُوق التكاليف التي تكبَّدتها في إنشاء تلـك السـلع والخـدمات. نـادرًا مـا يحتـوي قطـاع أعمـال معيَّن على شركة واحدة فقط؛ بل يحتوي في الواقع على العديد من الشركات التي تتنافس فيما بينها، وعـادةً مـا تكون المنافسة عنصرًا أساسيًا في أي سوق، وهذا يشير إلى أنَّ الشركات يجب عليها إيجاد طرق واسـتراتيجيات

تدفع عبرها الزبائن إلى شراء منتجاتهـا بـدلًا من شـراء منتجـات المنافسـين. إنَّ الاسـتراتيجية هي عمليـة وضـع الخطط وتنفيذ الإجراءات التي من شأنها أن تؤدّي إلى نجاح الشركة في التغلُّب على المنافسين.

تعدُّ الأدوات التحليلية التي سنوضِّـحها في هـذا القسـم جـزءًا من عمليـة التخطيـط الاسـتراتيجي. لن ينجح المديرون في التخطيط للمنافسة في أحد قطاعات الأعمال إلَّا إذا فهموا جيِّدًا طبيعة البيئة التنافسـية، ومن غـير المحتمـــل أيضًـــا أن تنجح أي شـــركة تخطِّط لإطلاق منتج جديـــد إذا لم يكن لـــديها المـــوارد والإمكانيـــات اللازمة لتصنيعه.

8.7.1 المنافسة

يتمحور نموذج القوى الخمسة لبورتر حول التنافس أو المنافسة؛ ففي أي قطاع من قطاعات الأعمال هنـاك العديد من الشركات التي تتنافس فيما بينها من أجل جذب الزبائن، وذلك من خلال تقديم منتجـات ذات جـودة أعلى أو ثمن أقل مقارنة بالمنافسين. تستخدم الشركات تحليل PESTEL لفهم رغبات المستهلكين واحتياجاتهم، وتستخدم أيضًا تحليل VRIO لتقييم مواردها وإمكانياتها لكي تتمكّن من تحديد سُبل تقـديم منتجـات وخـدمات تلبِّي رغبات المستهلكين وذات جودة وأسعار أفضل من تلك التي يقدِّمها المنافسون.

يمكننا أن نصف شركة ما بأنَّها تمتلك **ميزة تنافسـية** عنـدما تنجح هـذه الشـركة في جـذب عـدد أكـبر من الزبائن، أو تحقيق أرباح أكثر، أو تحقيق أرباح وعوائد أكـبر للمسـاهمين مقارنـة بالشـركات المنافسـة لهـا. تتمكَّن الشركة من تحقيق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على إضافة قيمـة إلى منتجاتهـا وخـدماتها أو تقليـل تكاليفهـا بفعالية أكبر من منافسيها الذين ينتمون إلى نفس قطاع الأعمال.

8.7.2 الاستراتيجيات التنافسية العامة على مستوى وحدات الأعمال

هناك عدة مستويات للاستراتيجيات (سنتحدَّث عنها في الفصل التـالي)، ومن هـذه المسـتويات مسـتوى وحدات الأعمال. قد تكون وحدة العمل عبارة عن الشركة بحدّ ذاتها إن كانت شركة صغيرة، أو وحدة تابعـة لشـركة كبيرة، وتتمحور أنشطتها في الأساس حول نوع واحد من المنتجات أو الخدمات. **استراتيجية وحدات الأعمـال** (business-level strategy) هي الأسلوب العام الذي تحدِّده الشركة لتنظيم أنشطتها حتى تتمكَّن من مواجهة المنافسين في قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه. حدَّد مايكل بورتر (البروفيسور بجامعة هارفارد الذي وضع نمـوذج القوى التنافسية الخمسة) ثلاث استراتيجيات عامة على مستوى الأعمال تُلخِّص الطرق الأساسية للمنافسة في الأسواق، وقد وصف بورتر هذه الاستراتيجيات بأنَّها استراتيجيات "عامة" لأنَّ هـذه الطـرق يمكن أن تسـتخدمها أي شركة بغض النظر عن قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه.

I. استراتيجية قيادة التكلفة

تقدِّم الشركات التي تتبنَّى **استراتيجية قيادة التكلفة** منتجاتها أو خدماتها للزبـائن بأسـعار أقـل من أسـعار المنافسين، ولكي تنجح في تحقيق هذه الميزة التنافسية وتتغلَّب على منافسيها الذين ينتمون إلى نفس قطـاع

الأعمال، فإنَّها تسعى إلى تخفيض التكاليف والتحكُّم بها خلال جميع أنشـطة سلسـلة القيمـة الـتي تؤدِّيهـا. على سبيل المثال، تحرص هذه الشركات على التعامل مع الموزِّدين الذي يبيعون القطع واللوازم بأقل الأسعار، وإجراء عمليات التصنيع في أسواق العمالة الرخيصة، وأتمتة عملياتها حتى تحقِّق أقصى قدر من الكفـاءة. يتـوجَّب على الشركات التي تتبنَّى استراتيجية قيادة التكلفة أن تنفق أقل قدر ممكن من الأموال على عمليات إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات حتى تتمكَّن من تحقيق الأرباح عندما تـبيع هـذه المنتجـات أو الخـدمات بأقـل الأسـعار. تعـدُّ شركة وول مارت الشركة الرائدة في استخدام استراتيجية قيادة التكلفة، إذ تقـدِّم مجموعـة كبـيرة من المنتجـات بأسعار أقل من أسعار المنافسين، ويعود ذلك إلى أنَّها لا تنفق أموالها على المخازن أو المتاجر الفاخرة وتتفـاوض مع الموزِّدين لكي تحصل على السلع بأسعار منخفضة، كما أنَّها تـدفع أجـورًا منخفضـة نسـبيًا للمـوظفين الـذين يعملون لديها.

ب. استراتيجية التميّز

من المعلـوم أنَّ المنتجـات أو الخـدمات المتـوفِّرة في الأسـواق لا تُبـاع جميعهـا بأسـعار منخفضـة. إنَّ **استراتيجية التميُّز** هي نقيض استراتيجية قيادة التكلفة تمامًا؛ فعلى الرغم من أنَّ معظم الشركات لا ترغب في إنفاق مقدار كبير من المال في عمليـات الإنتـاج، إلا أنَّ هنالـك بعض الشـركات الـتي تتبنَّى اسـتراتيجية التميُّـز وتسعى إلى تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة لكي تتمكَّن من جـذب الزبـائن المسـتعدِّين لـدفع سـعر أعلى، لذلك فإنَّها تحاول في كل خطـوة من خطـوات سلسـلة القيمـة زيـادة الجـودة والمزايـا والجاذبيـة الشـاملة المرتبطة بمنتجاتها وخدماتها، ومن الجهود التي قد تبـذلها لتحقيـق ذلـك: تركـيز عمليـات البحث والتطـوير على الابتكار، تقديم خدمات ممتازة للزبائن، تعزيز قيمة العلامة التجارية للشركة عن طريق التسويق.

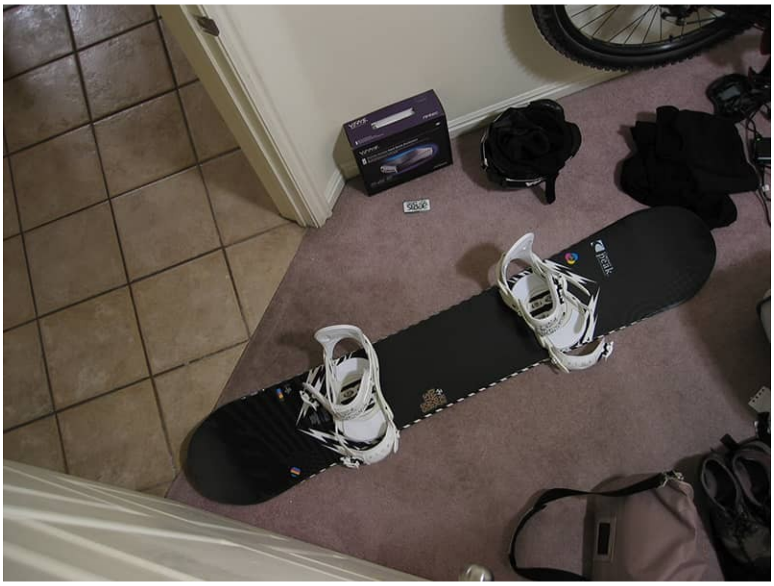
إذا بذلت الشركات التي تتبنَّى استراتيجية التميُّز هذه الجهـود، فسـوف تتمكَّن من النجـاح وتحقيـق الأربـاح على الرغم من أن تكاليف الإنتاج التي تتكبَّدها أعلى من تكاليف الإنتاج الخاصة بالشركات الأخرى المُنافسة. تعدُّ شركة ستاربكس المتخصِّصة في إعداد القهوة من الأمثلة الجيِّدة على الشركات التي تتبنَّى هذه الاستراتيجية، إذ إنَّ زبائن هذه الشركة على استعداد لدفع أسعار مرتفعـة مقابـل الحصـول على فنجـان من القهـوة الـتي تقـدِّمها بسبب إعجابهم بالأجواء المميّزة الـتي توفِّرهـا مقـاهي سـتاربكس وخـدمتها الممتـازة للزبـائن وجـودة منتجاتهـا وعلامتها التجارية المعروفة.

يفترض بورتر أنَّ بإمكان الشركات النجاح عن طريق استخدام استراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التميُّز، ولكنَّه يشير إلى أنَّ محاولة الدمج بين هاتين الاستراتيجيتين قد يعيق سير عمل الشركات ولن يكون في صالحها.

ج. استراتيجية التركيز

الاسـتراتيجية التنافسـية الثالثـة الـتي حـدَّدها بـورتر هي **اسـتراتيجية التركـيز**، وهي تختلـف قليلًا عن الاستراتيجيتين السابقتين. يجب على الشركات التي تتبنَّى هذه الاستراتيجية اختيار إحدى تلـك الاسـتراتيجيتين لتنظيم أنشطتها، وهذا يعني أنَّها سوف تسعى لتخفيض التكاليف أو إضافة قيمة ممـيزة، ولكنَّ الأمـر المختلـف

في هذه الحالة هو أنَّ الشركات التي تختار استخدام استراتيجية التركـيز سـوف تركِّز جهـود التسـويق والـبيع على أسواق أصغر من الأسواق التي تستهدفها الشركات التي تتبنَّى استراتيجية قيادة التكلفـة أو اسـتراتيجية التميُّـز. إنَّ الشـركة الـتي تسـتخدم **اسـتراتيجية التركـيز القائمـة على التميُّز** مثلًا ستسـعى إلى أن يكـون لمنتجهـا أو خدمتها قيمة مضافة تستحوذ على اهتمام عدد قليل من الزبائن بدرجة كبيرة؛ إمَّا لأنَّ المنتج مناسب للاسـتخدام لغرض معين أو لأنَه منتج فاخر لا يستطيع دفع ثمنه إلَّا فئة قليلة. على سـبيل المثـال، تـبيع شـركة Flux أربطـة مخصَّصة لألواح التزلج على الجليد حسب الطلب، وتستخدم استراتيجية التركيز القائمة على التميُّـز لأنَّهـا تصـنع منتجًا مُخصَّصًا يستحوذ على اهتمام مجموعـة الزبـائن المسـتعدّين لـدفع أسـعار مرتفعـة مقابـل الحصـول على معدات تزلج على الجليد عالية الجودة وذات مواصفات معينة.



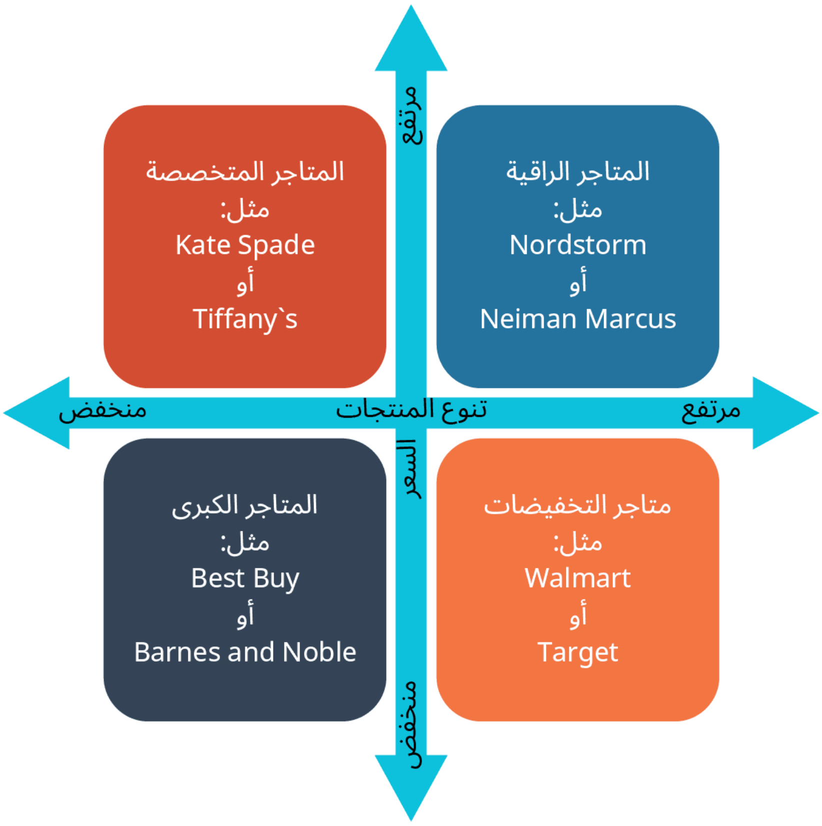
الشكل 68: أربطة ألواح التزلج على الجليد باهظة الثمن التي توفِّرها شركة Flux - مصدر الصورة: حساب Ted and dani Percival/ فليكر/ مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

في الصورة السابقة أربطة ألواح التزلج على الجليـد باهظـة الثمن الـتي توفِّرهـا شـركة Flux مثـال على أحـد المنتجات التي يمكن أن تقدِّمها الشركات التي تتبنَّى استراتيجية التركيز، إذ إنَّ هـذه الأربطـة هي المنتج الوحيـد الذي تبيعه شركة Flux.

8.7.3 المجموعات الاستراتيجية

عندما يُجري المديرون تحليلًا للبيئة التنافسية لشركاتهم ويدرسوا حدة المنافسة في السوق، فـإنَّهم بالتأكيـد لن يواجهوا مجموعة لا حصر لها من الشركات المنافسة؛ فعلى الـرغم من وجـود ملايين الشـركات ذات الأحجـام المختلفة حول أنحاء العالم، إلَّا أنَّ الشركة الواحدة عادةً ما يكون منافسـوها الرئيسـيون هم الشـركات الـتي تقـدِّم مثل منتجاتها أو خدماتها وتستخدم نفس الاستراتيجية التنافسية العامة الـتي تتبنَّاهـا. ينبغي على المـديرين أن يعرفوا من هي الشركات الأخرى التي تقع ضمن مجموعتهم الاستراتيجية، إذ يكون التنافس أشـدّ بين الشـركات التي تقع ضمن مجموعة استراتيجية واحدة، وسينتج عن الإجراءات التي تتخذها إحدى هذه الشـركات ردود فعـل من الشركات الأخرى المنتمية إلى المجموعة ذاتها من أجل الحفاظ على حصصهم السـوقية في قطـاع الأعمـال.

يبيِّن الشكل التالي أسماء عدد من الشركات التي تنتمي إلى قطاع البيع بالتجزئة، ونلاحظ أنَّـه على الـرغم من أنَّ جميع هذه الشركات تنتمي إلى قطاع الأعمال ذاته، إلَّا أنَّه ليس هناك منافسة مباشِـرة بين الشـركات الـتي تقـع ضمن مجموعات استراتيجية مختلفة (كل مربَّع يمثل مجموعة).



الشكل 69: المجموعات الاستراتيجية في قطاع البيع بالتجزئة

على الرغم من إمكانية حدوث منافسة جزئية بين الشركات التي تقع ضمن مجموعـات اسـتراتيجية مختلـفة (يمكن شراء محفظـة تحمـل العلامـة التجاريـة Kate Spade من أحـد متـاجر شـركة Nordstorm مثلًا)، إلَّا أنَّ المنافسة الأشد تحدث بين الشركات التي تقع ضـمن نفس المجموعـة الاسـتراتيجية. على سـبيل المثـال، على الرغم من أنَّ كلًّا من شركتي وول مارت و نيمان ماركوس تقدِّمان مجموعة متنوعة وكبـيرة من المنتجـات، إلَّا أنَّ الشركتين لا تخدمان نفس فئات الزبائن، ولن يعـاني مـديروها من الأرق ليلًا وهم يتسـاءلون عن الخطـوة التاليـة التي قد تُقدِم إدارة الشركة الأخرى عليها.

في المقابل، فإنَّ مديري شركة وول مارت سيساورهم القلق بشأن أنـواع أو أسـعار المنتجـات الـتي تبيعهـا شركة تارجت المُنافسة لهم في المجموعة الاستراتيجية نفسـها؛ فمثلًا إذا كـان هنـاك خصـومات على منظِّفـات الغسيل التي تُباع في متاجر شركة تارجت، فقد يقلِّل ذلك من إقبال الزبـائن على شـرائها من متـاجر شـركة وول مارت، وقد يكون رد فعل مديري شركة وول مارت على ذلك هو تخفيض أسعار منظِّفـات الغسـيل الـتي تبيعهـا في متاجرها.

اختبار مدى الفهم

1.ما المقصود بالمنافسة؟ كيف تساهم الاستراتيجية التي تتبنَّاها الشركة في نجاحها في المنافسة؟

2.متى يمكننا أن نصف شركة ما بأنَّها تمتلك ميزة تنافسية لا يمتلكها منافسوها؟

3. وضِّح الاختلافات بين الأنواع الثلاثة للاستراتيجيات التنافسية العامة على مستوى وحدات الأعمال؟

8.8 التموضع الاستراتيجي

ما هي العوامل التي تساهم في تحديد الموضع الاستراتيجي للشركة؟

يتوجَّب على المدير الذي أجرى جميع التحليلات التي ذكرناها في هذا الفصل اتخاذ بعض القرارات المتعلِّقة بالشركة بناءً على جميع المعلومات التي كشفتها عملية التحليل. يُطلق على القرارات الـتي تُتَّخـذ بشـأن الشـركة فيمـا يتعلَّـق بكيفيــة تقـديم الخــدمات للزبــائن ومواجهــة المنافسـين بعمليّــة **التموضــع الاســتراتيجي** (strategic positioning). يُحدَّد موضع الشركة من خلال الإلمام الشامل بعناصر بيئتها التنافسـية، ويتضـمَّن ذلك معرفة موارد الشركة وإمكانياتهـا وفهم أوضـاع السـوق وقطـاع الأعمـال الـذي تنتمي إليـه وإدراك العوامـل المرتبطة بالبيئة العامة.

ينبغي على الشركة حتى تصل إلى مكانة أو موضـع اسـتراتيجي معين أن تختـار اسـتراتيجية تنافسـية عامـة تتوافـق مـع إمكانياتهـا المتاحـة ويتـوجَّب عليهـا أن تتخـذ الإجـراءات الـتي تسـاهم في تفوُّقهـا على مواضـع المنافسين، وينبغي علي الشركة أيضًا تحديـد الزبـائن الـذين سـتقدِّم خـدماتها ومنتجاتهـا إليهم والقـدرة الماليـة لهؤلاء الزبائن، بالإضافة إلى تحديد الأسواق المحلية أو الإقليمية أو العالمية التي سوف تستهدفها.

والأهم من ذلك، ينبغي أن يكون الموضع الاسـتراتيجي للشـركة ممـيزًا بحيث لا يكـون بإمكـان المنافسـين محاكاته وبلوغه بسرعة وسهولة. تستطيع الشركة امتلاك ميزة تنافسية إذا تمكَّنت من جذب عدد أكبر من الزبائن أو تحقيق أرباح أكثر مقارنةً بالشركات المنافسة لها، ولن يحـدث هـذا إلَّا إذا تمكّنت الشـركة من تنظيم أنشـطتها بكفاءة وتقديم منتجات أو خدمات أفضل لزبائنها من تلك التي يُقدِّمها المنافسون.

اختبار مدى الفهم

1. كيف يساعد التحليل الاستراتيجي الشركات على تحديد الموضع الاستراتيجي الخاص بها؟

8.9 المصطلحات الرئيسية

عوائق الدخول إلى السوق: هي مجموعة من العوامل (مثل ارتفاع التكاليف التأسيسية) التي تحـول دون نجاح الشركات الجديدة في بدء أعمالها في قطاع الأعمال الذي ترغب في دخوله.

قوة المشترين: تشير إلى درجة توازن القوة بين الشركات وزبائنها، ويستطيع المشترون ذوو النفـوذ القـوي أن يتفاوضوا مـع الشـركات بخصـوص أسـعار المنتجـات أو مزاياهـا، ولكن المشـترين ذوي النفـوذ المنخفض لا يستطيعون ذلك.

إمكانيات الشركة: مهارة الشركة في تنسيق استخدام الموارد المتاحة واستغلالها من أجل خلق قيمة.

المنافسة: إجراءات العمل التي تتخذها الشركة من أجل جـذب الزبـائن لكي يشـتروا منتجاتهـا بـدلًا من أن يشتروا منتجات المنافسين

الميزة التنافسية: يصبح لدى الشركة ميزة تنافسية عندما تنجح في جذب عدد أكبر من الزبـائن، أو تحقيـق أرباح أكثر، أو إرجاع قيمة أعلى للمساهمين مقارنة بالشركات المنافسة لها.

البيئـة التنافسـية: تتضـمَّن الظـروف والعوامـل الداخليـة والخارجيـة الـتي يمكن أن تـؤثِّر على أعمـال الشركة ونجاحها.

استراتيجية قيادة التكلفة: هي استراتيجية تنافسية عامة على مستوى وحدات الأعمال تتبنَّاهـا الشـركات لتخفيض التكاليف والتحكُّم بها خلال جميع أنشطة سلسلة القيمة من أجل تقـديم منتجاتهـا أو خـدماتها للزبـائن بأسعار منخفضة وتحقيق الأرباح في الوقت نفسه.

الخصائص الديموغرافية: مجموعة جزئيـة من عوامـل تحليـل PESTEL وتشـتمل على الحقـائق المرتبطـة بالدخل ومستويات التعليم والفئات العمرية والتركيب العرقي للسكان.

استراتيجية التميُّز: هي استراتيجية تنافسية عامة على مستوى وحدات الأعمال تتبنَّاهـا الشـركات لتقـديم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة حتى تتمكَّن من جذب الزبائن المستعدِّين لدفع سعر أعلى.

العوامل الاقتصادية: أحد تصنيفات العوامل التي يحدِّدها تحليل PESTEL وتتضمَّن حقـائق عن الاقتصـاد المحلي أو الوطني أو العالمي (مثل معدلات البطالة، وأسعار الفائدة، وأسعار السلع الأساسية).

العوامل البيئية: أحـد تصـنيفات العوامـل الـتي يحـدِّدها تحليـل PESTEL والـتي تـدرس ظـروف الشـركة الخارجية المتعلِّقة بالبيئة الطبيعية مثل: التلوُّث، وتوفُّر الموارد الطبيعية والمحافظة عليها، والطاقة البديلة.

المسح البيئي: التحليل المنهجي والمتعمَّد لكل من بيئتي العمل الداخلية والخارجية للشركة.

البيئة الخارجية: المظاهر المرتبطة بالعالم الفسيح وبقطاع الأعمال الذي تنتمي إليه الشـركة والـتي يمكن أن تؤثِّر على أعمال الشركة.

العوامل الخارجية: هي الأوضاع والظروف التي تحدث في قطاع الأعمـال الـذي تنتمي إليـه الشـركة أو في العالم ككل والتي يمكن أن تؤثر على عمل الشركة و نجاحها مثل: التغيُّرات الاقتصادية أو الإجـراءات الحكوميـة أو قوة المـورِّدين. يمكن اتخـاذ القـرارات الاسـتراتيجية بالاسـتناد إلى هـذه العوامـل ولكن عـادةً لا ينتج عنهـا تـأثير أو تغيير مباشر.

استراتيجية التركيز: هي استراتيجية تنافسية عامة على مستوى وحدات الأعمـال تتبنَّاهـا الشـركات لكي تستهدف الأسواق التي تقع في مناطق جغرافية صغيرة أو التي تتضـمَّن مجموعـة من الزبـائن الـذين يتمتَّعـون بخصـائص ديموغرافيـة معينـة، وتعتمـد طريقـة تنفيـذها على طريقـة تنفيـذ اسـتراتيجية قيـادة التكلفة أو استراتيجية التميُّز.

الاسـتراتيجيات التنافسـية العامـة على مسـتوى وحـدات الأعمـال: الطـرق الأساسـية الـتي تتبنَّاهـا الشركات لتنظيم أنشطة سلسلة القيمة الي تؤدّيها لكي تتمكَّن من المنافسة في الأسواق، ويمكن أن تستخدمها أي شركة بغض النظر عن قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه.

قطاع الأعمال: مجموعة من الشركات التي تنتج جميعها منتجات متشابهة أو تقدِّم خدمات متماثلـة مثـل قطاع المطاعم أو قطاع إنتاج المعدات الرياضية.

حدة المنافسة: أحد عناصر القوى التنافسـية الخمسـة لبـورتر، وتشـير إلى مقـدار الجهـود التنافسـية الـتي تبذلها الشركات التي تنتمي إلى قطاع أعمال معيَّن.

البيئة الداخلية: هي الطبقـة الداخليـة للبيئـة التنافسـية الـتي تتضـمَّن أعضـاء الشـركة (مثـل المـوظفين والمديرين)، والمستثمرين والموارد والإمكانيات الخاصة بالشركة.

العوامل الداخلية: هي الخصائص التي تتَّسم بها الشركة مثل -المـوارد والإمكانيـات- والـتي يمكن للشـركة استغلالها في التغلُّب على المنافسين.

العوامل القانونية: أحد تصنيفات العوامل التي يحدِّدها تحليل PESTEL وتتضمَّن القوانين الـتي تـؤثِّر على الشركات والأعمال التجارية مثل العقـود وحقـوق الملكيـة الفكريـة، بالإضـافة إلى الأنشـطة غـير القانونيـة مثـل القرصنة الإلكترونية.

البيئة العامة للشركة: هي الطبقة الخارجية للبيئة التنافسية وتحتوي على مجموعة من العناصـر والعوامـل (مثل الأنشـطة الاقتصـادية والسياسـية) الـتي يمكن أن تـؤثِّر على الشـركة والـتي عـادةً مـا تكـون خـارج نطـاق سيطرتها المباشرة.

البيئـة المباشـرة للشـركة: هي الطبقـة الوسـطى للبيئـة التنافسـية وتحتـوي على مجموعـة من العناصر (مثل المنافسين والموردين والزبائن) المرتبطة بأوضاع وظروف قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه الشركة.

تهديد دخول منافسين جدد: أحد عناصر القوى التنافسية الخمسة لبورتر ويدرس احتمالية أن تقـرِّر شـركة جديدة البدء في ممارسة أعمالها في قطاع معين من قطاعات الأعمال.

الفرص: الظروف المحتملة التي تكون الشركة مهيَّأة للاستفادة منها، وتتعلَّق بما يحدث في السوق.

تحليل PESTEL: هو أداة من أدوات التحليل الاستراتيجي تدرس العديد من التصنيفات المختلفة الموجودة في البيئة العامة للشركة، وقد جاءت تسميته من أوائل حروف مجموعة من الكلمـات الإنجليزيـة الـتي تشـير إلى

التصنيفات المـراد دراسـتها، وتتضـمَّن هـذه التصـنيفات: العوامـل السياسـية (Political factors)، العوامـل الاقتصـادية (Economic factors)، العوامــل الاجتماعيــة الثقافيــة (Sociocultural factors)، العوامــل التكنولوجيـة (Technological factors)، العوامـل البيئيـة (Environmental factors)، والعوامـل القانونية (Legal factors).

العوامل السياسية: أحد تصنيفات العوامل التي يحدِّدها تحليل PESTEL وتشـير إلى الأنشـطة السياسـية التي تحدث في البيئة العامة والتي قد تكون ذات صلة بأعمال الشركة.

القوى التنافسية الخمسة لبورتر: نموذج وضعه مايكل بورتر لتقييم العلاقات المتبادلـة بين مجموعـة من العناصر (الشركات المتنافسة والمورِّدين والزبائن) المرتبطة بأحد قطاعات الأعمال من خلال دراسة خمس قــوى هي: حـدة المنافسـة داخـل السـوق، وتهديـد دخـول منافسـين جـدد، وتهديـد البـدائل، وقـوة المـورِّدين، وقوة المشترين.

الأنشطة الأولية: هي الأنشطة التي تؤدِّيها الشركة خلال سلسلة القيمـة، وهـذه الأنشـطة مسـؤولة بشـكل مباشر عن إنشاء المنتجات أو الخدمات وبيعها وعن كل ما يرتبط بذلك من عمليات تصنيع وتسويق وغيرها.

موارد الشركة: الأشياء التي تمتلكها الشركة -مثل الأموال والموظفين المـاهرين- والـتي يمكن اسـتخدامها في توليد منتجات أو خدمات.

العوامل الاجتماعية الثقافية: أحد تصنيفات العوامل التي يحدِّدها تحليل PESTEL وتشـير إلى التوجُّهـات والحقائق والتغيُّرات التي تطرأ على تركيبة المجتمع والأذواق والتصرُّفات والخصائص الديموغرافية.

التحليل الاستراتيجي: هو العملية التي تسعى الشركات من خلالها إلى دراسة وفهم بيئتها التنافسية.

المجموعــة الاســتراتيجية: الشــركات الــتي تقــدِّم منتجــات أو خــدمات متشــابهة والــتي تتبنَّى نفس الاستراتيجية التنافسية العامة.

التموضع الاستراتيجي: القرارات التي تُتَّخذ بشأن الشركة فيما يتعلَّق بطريقة عملها وتنظيمهـا لأنشـطتها حتى تتمكَّن من تقديم خدماتها للزبائن ومواجهة منافسيها بفعالية.

الاســتراتيجية: عمليـة وضـع الخطـط وتنفيـذ الإجـراءات الـتي من شـأنها أن تـؤدِّي إلى نجـاح الشـركة في التغلُّب على المنافسين.

نقاط القوة: هي موارد الشركة وإمكانياتها والأمور التي تجيدها.

البدائل: هي أحد عناصر القوى التنافسية الخمسة لبورتر، وتشـير إلى المنتجـات أو الخـدمات الـتي ليسـت ضمن القطاع الذي تنتمي إليه الشركة والتي يمكنها أن تحل محل المنتجات أو الخـدمات الـتي تقـدِّمها الشـركة وأن تلبِّي احتياجات الزبون نفسها.

قوة الموزِّدين: هي أحد عناصر القوى التنافسية الخمسة لبورتر، وتشير إلى درجة توازن القوة بين الشـركات والموزِّدين في قطاع معين من قطاعات الأعمال.

أنشطة الدعم: هي الأنشـطة الـتي تؤدِّيهـا الشـركة خلال سلسـلة القيمـة من أجـل الحفـاظ على وجودهـا، ولا تساهم إسهامًا مباشرًا في توليد المنتج أو الخدمة، ومن الأمثلة عليها: المحاسبة وإدارة الموارد البشرية.

تكاليف التحويل إلى مقدِّمي خدمة آخرين: ما سيتكبَّده المستهلكون (من مال أو غيره) من جرَّاء تـوقُّفهم عن استخدام المنتج الذي تقدِّمه الشركة وإقدامهم على استخدام منتج تقدِّمه شركة منافسة.

تحليل SWOT: هو أداة من أدوات التحليل الاستراتيجي تسـتخدم في دراسـة ظـروف وأوضـاع الشـركة من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات المرتبطة بها.

العوامل التكنولوجية: أحد تصنيفات العوامل التي يحدِّدها تحليـل PESTEL وتتضـمَّن عـددًا من العوامـل مثل الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي والأتمتة وغيرها من الابتكارات التي تؤثِّر على طريقة تنافس الشركات فيما بينها أو الطريقة التي تستخدمها في تصنيع السلع والخدمات وتسويقها وبيعها.

التهديدات: هي أمور موجودة في البيئة التنافسية للشركة والتي تُصعِّب عليها تحقيق النجاح.

سلسلة القيمة: مجموعة من الأنشطة المتتالية التي تؤدِّيها الشركة من أجل تحويل المدخلات (مثل القطع والأدوات) إلى مخرجات (منتجات أو خدمات ذات قيمة).

تحليل VRIO: هو أداة تحليلية تستخدم في تقييم موارد وإمكانيات الشركات وتحديـد مـا إذا كـان بإمكانهـا تحقيـق مـيزة تنافسـية، وقـد جـاءت تسـميته من أوائـل حـروف الكلمـات الإنجليزيـة التاليـة: Value (القيمـة)، Rarity (الندرة)، Imitation (صعوبة التقليد)، Organization (التنظيم).

نقـاط ضـعف: هي الأمـور الـتي ليس لـدى الشـركة الإمكانيـات اللازمـة لأدائهـا بطريقـة جيِّدة أو نقص في موارد الشركة.

8.10 ملخص المخرجات التعليمية

8.10.1 التميّز على المنافسين من خلال فهم البيئة التنافسية

ما المقصود بالتحليل الاستراتيجي؟ لماذا ينبغي تحليل البيئة التنافسية للشركات؟

التحليل الاستراتيجي هو تقييم منهجي لظروف الشـركة، سـواء كـانت هـذه الظـروف مرتبطـة ببيئـة العمـل الداخلية أو بما يحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها. يدرس هذا التحليل الأمور الـتي تجيـدها الشـركة والأمـور التي لا تجيدها، والأساليب التي ينتهجها منافسوها في جذب الزبائن، والعوامل الخارجية التي قد تؤثِّر على مدى نجاح الشركة مثل: المؤشرات الاقتصادية أو التغيُّـرات السـكانية. ينبغي على الشـركات إجـراء هـذا التحليـل لكي

تدرك التغيُّرات التي تحدث في بيئتها التنافسية وتستعدّ لها وتزيـد فرصـة نجاحهـا في التغلُّب على المنافسـين والحفاظ على قدرتها على تحقيق الأرباح وعلى حصتها السوقية في المجال الذي تعمل فيه.

8.10.2 التحليل الاستراتيجي باستخدام أسلوب SWOT

ما هو تحليل SWOT؟ ما الذي يمكن أن يكشفه بشأن الشركة؟

يعدُّ تحليل SWOT من أدوات التحليل التقليدية التي تحدِّد نقاط القوة والضعف الخاصة بالشركة، بالإضـافة إلى الفرص المتاحة أمامها والتهديدات التي تواجهها. يُفيد هـذا التحليـل في تكـوين تصـوُّر عـام عن الإمكانيـات الداخلية للشركة (نقاط القوة ونقاط الضعف)، والأحداث والظروف الخارجية التي تواجهها (الفرص والتهديـدات). في الواقع، لا يعدُّ تحليل SWOT تحليلًا شاملًا لأنَّ عناصره الأربعة عامة جدًّا ولا تكشف -بالضرورة- جميع العوامل المهمة التي تساهم في نجاح الشركة والتي يمكن أن تَظهر عند إجراء تحليل أكثر شمولًا.

8.10.3 البيئة الخارجية العامة للشركة: تحليل PESTEL

ما هي عناصر البيئة الخارجية العامة؟ ما هي الأدوات التي يسـتخدمها الخـبراء الاسـتراتيجيون في دراستها وفهمها؟

تتكوَّن البيئة الخارجية للشركة من طبقتين أساسيتين هما: البيئة العامة (macro environment) والبيئـة المباشرة (micro environment). تتضمَّن البيئة العامة الأوضاع والظروف التي يجب أن تنتبه الشركات إليهـا ولكنَّها لا تؤثِّر تأثيرًا مباشرًا. يُستخدم تحليل PESTEL لدراسة مجموعة العوامل المرتبطة بالبيئة العامـة، وتشـمل هذه العوامل: العوامل السياسـية، والعوامـل القانونيـة، والعوامـل الاقتصـادية، والعوامـل الاجتماعيـة الثقافيـة، والعوامل التكنولوجية، والعوامل البيئية.

8.10.4 البيئة الخارجية المباشرة للشركة: القوى التنافسية الخمسة لبورتر

ما هي عناصر البيئة الخارجية المباشرة؟ ما هي الأدوات الـتي يسـتخدمها الخـبراء الاسـتراتيجيون في دراستها وفهمها؟

الطبقة الثانية من البيئة الخارجية للشركة هي بيئتها المباشرة (micro environment) التي تشـتمل على عناصر قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه مثل: المنافسين، والمـورِّدين، الزبـائن. تحـدِّد القـوى التنافسـية الخمسـة لبورتر العلاقة الديناميكية بين هذه العناصر، وتتضمَّن هذه القوى الخمسة: حدة المنافسة داخل السـوق، وتهديـد دخول منافسين جدد، وتهديد البدائل، وقوة المورِّدين، وقوة المشترين.

8.10.5 البيئة الداخلية للشركة

كيف يُجري المديرون تحليلًا داخليًا لشركاتهم؟ ولماذا؟

لا يستطيع المديرون أن يقودوا شركاتهم نحو النجاح إلَّا إذا أدركوا المـوارد والإمكانيـات الخاصـة بهـا وكيفيـة استغلالها والاستفادة منها، لذلك ينبغي عليهم تحليل هذه الموارد والإمكانيات ومعرفة مواطن القصور من أجــل تحديد أفضـل طريقـة لتطـوير شـركاتهم وتحقيـق أهـدافها. إنَّ الاسـتراتيجية التنافسـية الجيّدة تسـتغل المـوارد والإمكانيات الأساسية للشركة التي يمكن تحديدها وتقييمها باستخدام تحليـل VRIO، وقـد جـاءت تسـمية هـذا التحليل من أوائل حروف الكلمـات الإنجليزيـة التاليـة: Value (القيمـة)، Rarity (النـدرة)، Imitation (صـعوبة التقليد)، Organization (التنظيم).

الموارد والإمكانيات التي تنطبق عليها معايير تحليل VRIO هي الأمـور الأساسـية الـتي تتميَّـز بهـا الشـركة، لذلك ينبغي استغلالها الاستغلال الأمثل حتى تتمكَّن الشركة من التغلُّب على منافسيها.

8.10.6 المنافسة والاستراتيجية والميزة التنافسية

كيف تكون المنافسة بين الشركات في بيئـة العمـل؟ ومـا المقصـود بـأنَّ شـركة مـا تمتلـك مـيزة تنافسية لا يمتلكها منافسـوها؟ ومـا هي الاسـتراتيجيات العامـة الـتي يمكن أن تطبِّقهـا الشـركة لكي تتفوَّق على منافسيها؟

الاستحواذ على الزبائن هو الأساس الذي تقوم عليـه المنافسـة، إذ تتنـافس الشـركات الـتي تقـدِّم منتجـات أو خدمات متشابهة فيما بينها وتسعى لجذب الزبائن من خلال حرصها على أن تكون منتجاتها أو خدماتها أفضل جودة أو أقل ثمنًا من تلك التي يقدِّمها منافسوها. الشركة الـتي تتفـوَّق في المنافسـة هي الشـركة الـتي تتمتَّـع بميزة تنافسية، ويُقاس مدى نجاح الشركات في هذه المنافسة بناءً على قيمة أرباحها أو حصتها في السوق.

الاستراتيجيات التنافسـية العامـة هي الطـرق الأساسـية الـتي تسـتخدمها الشـركات لتنظيم أنشـطتها لكي تتمكَّن من تحقيق ميزة تنافسية في قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه. تُنفِّذ الشركات مجموعة من أنشطة سلسـلة القيمة -مثل: التسويق والبحث والتطوير- من أجل تعزيز الاستراتيجية التنافسية العامة التي تبنَّتها.

تسعى الشركات التي تتبنَّى استراتيجية قيادة التكلفة إلى توفير الأموال وتخفيض التكاليف المدفوعـة أثنـاء تنفيـذ أنشـطة سلسـلة القيمـة حـتى تتمكَّن من تقـديم منتجـات وخـدمات ذات أسـعار منخفضـة للزبـائن. في المقابل، تسعى الشركات التي تتبنَّى استراتيجية التميُّز إلى تقديم منتجـات وخـدمات ذات قيمـة مضـافة حـتى يتمكَّنوا من جذب الزبائن المستعدِّين لدفع سعر أعلى.

ثالث الاستراتيجيات التنافسية العامة هي استراتيجية التركيز التي تتبنَّاها الشركات التي تقرِّر أن تسـتهدف منطقة جغرافية صغيرة أو فئة محدَّدة من الزبائن الذين يتمتَّعون بخصائص ديموغرافية معينـة، وينبغي أن تقـوم طريقة تنفيذ هذه الاستراتيجية على طريقة تنفيذ إحدى الاستراتيجيتين الأخريين.

8.10.7 التموضع الاستراتيجي

ما هي العوامل التي تساهم في تحديد الموضع الاستراتيجي للشركة؟

يُحدَّد الموضع الاستراتيجي للشركة وفقًا لاستجابتها للعوامل الـتي تشـتمل عليهـا بيئتهـا التنافسـية، ويعـدُّ التحليل الاستراتيجي مهمًا في الإلمام بتلك العوامل. ينبغي على الشركة الـتي تـرغب في الوصـول إلى مكانـة أو موضع استراتيجي معين استغلال مواردهـا وإمكانياتهـا، واختيـار اسـتراتيجية تنافسـية عامـة تناسـبها، وتحديـد المنتجات أو الخدمات التي ستقدِّمها، والأسواق المحلية أو الإقليمية أو العالمية التي ستسـتهدفها، وذلـك لكي تنجح في التغلُّب على منافسـيها. ينبغي أن يكـون الموضـع الاسـتراتيجي للشـركة ممـيزًا ومختلفًـا عن مواضـع الشركات المنافسة التي تنتمي إلى نفس قطاع الأعمال حتى تتمكَّن الشركة من امتلاك مـيزة تنافسـية، وينبغي أن يكون موضعها الاستراتيجي صعب التقليد بحيث لا يكون بإمكان المنافسـين محاكاتـه بسـهولة حـتى تتمكَّن الشركة من الحفاظ على ميزتها التنافسية لأطول فترة ممكنة.

8.11 أسئلة مراجعة للفصل

1. لماذا يُجري المديرون تحليلًا استراتيجيًا للشركات؟
2. ما هي المعلومـات الـتي يمكن أن يوفِّرهـا تحليـل SWOT للمـديرين؟ ومـا هي المعلومـات الـتي قـد لا ينبِّههم إليها؟
3. ما المقصود بالبيئة العامة للشركة؟ كيف يستخدم المديرون تحليل PESTEL في فهم هذه البيئة؟
4. ما المقصود بالبيئة المباشرة للشركة؟ ما أهميتها؟
5. وضِّح المقصود بقطاع الأعمال، وبيِّن كيف تساعد القوى التنافسية الخمسـة لبـورتر المـديرين على فهم البيئة الخارجية المباشرة لشركاتهم.
6. ما المقصود بموارد وإمكانيات الشركة؟ ما هي المعلومات التي يشـير تحليـل VRIO إليهـا فيمـا يتعلَّـق بهذه الموارد والإمكانيات؟
7. متى يمكننا أن نصف شركة ما بأنَّها تمتلك ميزة تنافسية لا يمتلكها منافسوها؟
8. ما هي الاستراتيجيات التنافسية العامة؟ وكيف يمكن تطبيقها خلال أنشطة سلسلة القيمة؟
9. ما الأمور المشتركة بين الشركات التي تقع ضمن نفس المجموعة الاستراتيجية؟
10. كيف يساعد التحليل الاستراتيجي الشركات على تحديد الموضع الاستراتيجي الخاص بهـا؟ لمـاذا ينبغي أن يكون هذا الموضع مميزًا؟

8.12 أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية

1. **المهارات التحليلية:** افترض أنَّك موظف في شركة محلية مختصَّة في تقـديم الاستشـارات لأصـحاب المشاريع الصغيرة، وأنَّ رئيسك في العمل أسند إليـك مهمـة دراسـة مقـترح قدَّمـه زبـون يفكِّر في فتح مركـز جديـد لممارسـة تمـارين اليوغـا والـبيلاتس في منطقـة عصـرية في المدينـة، وطلب منـك أيضًـا استخدام تحليل SWOT من أجل فرز المعلومات التالية المتعلِّقة بالمشروع المقترح:

أ. يقع مكان المشروع المقترح على ناصية أحد الشوارع بالقرب من محطتي مواصـلات يتـوارد عليهـا الأفراد الذين يريدون الذهاب للعمل.

ب. يوجد في مكان المشروع المقترح ردهة ونظام تكييف حديث.

ت. يحتـوي الشـار ع الـذي يوجـد فيـه مكـان المشـروع المقـترح على العديـد من المحلات الصـغيرة والمطاعم، وهو منطقة تجمُّع شعبي.

ث. هناك العديد من الأبنية التاريخية القديمة التي تحتـاج إلى تجديـد، ولكن بعض المـالكين يعارضـون الاستثمار فيها.

ج. ارتفع المستوى الاجتماعي ومستوى الدخل في هذه المنطقة خلال العقد الماضي.

ح. يقطن في المنطقـة شـباب عـاملون، بالإضـافة إلى عـدد كبـير من المتقاعـدين عن العمـل الـذين يعيشون بدون أبنائهم، لذلك فإنَّ معدل المواليد فيها منخفض.

خ. تكلفــة الإيجــار لمــدة ســنتين مناسـبة، ولكن ليس هنــاك مــا يضــمن تجديــد عقــد الإيجــار بعد انقضاء المدة.

د. هناك إشاعة تقول بأنَّه سيُفتتح مركز رياضي بالقرب من مكان المشروع المقترح.

ذ. يوجد في المبنى سلالم وحمامات مناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة.

ر. أجرت صحيفة محلية مقابلة مع الزبون (صاحب المشروع) وستتحدَّث عن مزايـا تمـارين الـبيلاتس في نشراتها القادمة.

2. **مهارات التعامل مع الآخرين:** قسَّم المدرِّس الطلاب إلى مجموعات صغيرة، وأسند إلى كـل مجموعـة إما "المهمة أ" أو "المهمة ب". المطلوب من أعضاء المجموعات التي اسـتلمت "المهمـة أ" أن يتقـابلوا وجهًا لوجه لمدة 15 دقيقة، وينبغي عليهم تحديد وقت ومكان المقابلة. في المقابل، فإنَّ المطلـوب من أعضاء المجموعات التي استلمت "المهمة ب" هو إجراء مقابلة باستخدام برنـامج سـكايب أو التواصـل باستخدام الرسائل النصية على هواتفهم المحمولة، وينبغي عليهم مشاركة معلومـات التواصـل الخاصـة بهم مع قائـد المجموعـة. يطلب المـدرِّس من المجموعـات التنـاقش بشـأن شـركة معينـة. ينبغي على

أعضاء المجموعات التي استلمت "المهمة أ" التناقش بشأن البيئة الداخليـة للشـركة، بينمـا ينبغي على أعضـاء المجموعـات الـتي اسـتلمت "المهمـة ب" التنـاقش بشـأن البيئـة الخارجيـة للشـركة. تعـرض كـل مجموعـة اسـتنتاجاتها داخـل غرفـة الفصـل وتتحـدَّث عن مزايـا وتحـديات إجـراء المقابلة شخصيًا أو إلكترونيًا.

3. **مهارات التواصل**: رتِّب لإجراء مقابلة مع مدير يعمل في إحدى الشركات المحلية ومن المسـؤولين عن عملية التخطيط الاستراتيجي لتلك الشركة، واسأله عن نـوع التخطيـط الـذي يعمـل عليـه (اسـتراتيجي، تشغيلي)، واكتشف ما إذا كان يطلب من الموظفين الـذي يقعـون تحت رئاسـته المشـاركة في عمليـة التخطيط وكيف يرتبط التخطيط بوضع الأهداف. اكتب تقريرًا عن النتائج الـتي توصَّـلت إليهـا. يجب ألَّا تستغرق المقابلة أكثر من 15 دقيقة.

8.13 تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية

1. اختر ثلاث شركات ينتمون إلى قطاعات أعمال مختلفة مثل: قطاع الضـيافة (فنـدق، أو مطعم، أو مركـز لياقة بدنية)، وقطاع التصنيع، وقطاع الأعمال غير الربحية. حلِّل كل شركة من هذه الشـركات باسـتخدام تحليل SWOT.

2. أجرِ تحليل PESTEL للشركات المذكورة فيما يلي، وحدِّد المخاطر الكبرى التي تواجهها كـل شـركة منهـا. افترض أنَّك تمتلك مبلغ 100,000 دولار وتـرغب في اسـتثماره في واحـدة أو أكـثر من هـذه الشـركات. كيف ستوزِّع هذا المبلغ؟ ولماذا ستوزِّعه بهذه الطريقة؟

   أ. شركة أوبر

   ب. شركة تسلا

   ت. شركة جنرال موتورز

3. من المعلوم أنَّ بإمكان التقنيات الحديثة زعزعة استقرار قطاعات الأعمال. افترض أنَّك تعمل في قطـاع نشر الكتب الدراسية التقليدية الذي يشهد تغييرات وحالة عدم استقرار بسـبب تـوفُّر الكتب الإلكترونيـة والمجانية (مثل هذا الكتاب). اربط بين المعلومات التالية والقوى التنافسية الخمسة لبورتر:

   أ. يستطيع الطلاب الحصول على الكتب الدراسية بثمن منخفض جدًا.

   ب. تموَّل المؤلفات من خلال التبرعات الخيرية بدلًا من إيرادات بيعها.

   ت. ارتفع عدد الطلاب الذين يستطيعون الوصول إلى الإنترنت أكثر من أي وقتٍ مضى.

   ث. تُنفق الشركات والحكومات والطلاب مبالغ كبيرة من المال على التعليم.

   ج. تسعى المؤسسات التعليمية التقليدية العامة إلى دمج التعليم الإلكتروني في العملية التعليمية.

ح. تقدِّم الشركات الخاصة -مثل شركة أبولو التعليمية (التي تمتلـك جامعـة فيـنيكس)- خيـارات تعليم ذات تكلفة قليلة.

خ. توفِّر متاجر الكتب في وقتنا الحالي الكتب الدراسـية التقليديـة بالإضـافة إلى خيـارات أخـرى مثـل: استئجار الكتب أو الاستفادة من الكتب المستعملة.

د. تشجِّع الحكومات الكليات الدراسية على النظر في توفير خيارات تعليم ذات تكلفة قليلة.

8.14 قضية للتفكير النقدي

شركة تسلا تسعى إلى استهداف الأسواق الجماهيرية

كان إيلون ماسك من المؤسِّسين المشاركين لشركة تسلا في عام 2003 وكان يرى أنَّ السـيارات الكهربائيـة يمكن أن تنافس السيارات التقليدية التي تعمل بـالبنزين أو حـتى أن تحـل محلَّهـا في السـوق الاسـتهلاكية. في بداية القرن الحادي والعشرين، كانت عوامل البيئة الخارجية تشير إلى أنَّ مستقبل السيارات الكهربائية قد يكـون زاهرًا، إذ ازداد اهتمام الناس بقضايا البيئة ووعيهم بالآثار المترتبة على انبعاثات الكربون، وارتفعت أسعار البـنزين أيضًا بدرجة كبيرة ممَّا أدَّى إلى زيادة الطلب على السيارات الهجينة التي تعمل بالبنزين والكهربـاء مثـل سـيارات تويوتا بريوس.

معظم الشركات التي كانت تعمل في قطاع صناعة السيارات لم تولِ اهتمامًا لهـذه التوجُّهـات البيئيـة؛ بـل كانت تنظر إلى أنَّ الشاحنات مثل فورد إف 150 وشيفروليه سيلفرادو هي الأكثر مبيعًا في أمريكا في عام 2003. في المقابل، كان إيلون ماسك ينظر إلى مستقبل السيارات من زاوية مختلفـة، وقـد أطلقت شـركة تسـلا سـيارة كهربائية بالكامل تُدعى "رودستر" في عام 2008، ثمَّ أطلقت "موديـل إس" الأكـثر عمليـة بعـدها بـأربع سـنوات، ومنذ ذلك الحين بدأت مبيعات الشركة في الارتفاع.

لقد واجهت شركة تسلا العديد من التحديات عندما دخلت إلى حلبة المنافسة في قطاع صناع السيارات، إذ كان على شركة تسلا تطوير إمكانياتها لتصنيع كميات كبيرة من السيارات بكفاءة نظرًا لأنَّ تكلفة عمليتي التصنيع والتوزيع في هذا القطاع مرتفعة جدًّا. كان على شركة تسلا أيضًا التعاقد مـع وكلاء لـبيع سـياراتها، على الـرغم من أنَّها قررت أيضًا بيع السيارات عبر الإنـترنت والاسـتفادة من إقبـال المسـتهلكين البـارعين في التكنولوجيـا على التسوُّق عبر الإنترنت. لعلَّ التحدي الأكبر الذي كان على شركة تسلا مواجهته هو غـرس الثقـة لـدى المسـتهلكين بجودة تقنية السيارات الكهربائية الجديدة، إذ أصبح الأفراد الذين يسـتخدمون السـيارات الكهربائيـة يعـانون ممَّـا يُسمَّى قلـق المـدى (Range anxiety) الـذي أصـبح مصـطلحًا معروفًـا يشـير إلى خـوف الأشـخاص من نفـاد بطاريات سياراتهم قبل وصولهم إلى الأمـاكن المقصـودة، وقـد أنشـأت شـركة تسـلا من أجـل التغلُّب على هـذه الظاهرة شبكة واسعة من محطات شحن السـيارات حـتى يطمئن المسـتهلكين بـأنَّ بإمكـانهم شـحن سـياراتهم بسهولة ويُسر.

لقد تمكَّن إيلون ماسك من جمع الأمـوال اللازمـة لتمويـل جهـود شـركة تسـلا لكي تنجح في اقتحـام مجـال صناعة السيارات، وقد كلَّفها دخولها لهذا المجال مليارات الدولارات إلى يومنا هذا. استفادت شـركة تسـلا أيضًـا من الحوافز الضريبية في إنشاء محطات الشحن التابعة لها وفي بيع سـياراتها، وذلـك لأنَّ زبائنهـا يحصـلون على إعفاءات ضريبية عند شراء سياراتهم. لكن في الحقيقة، فإنَّ سيارات شركة تسلا ليست رخيصة الثمن، وقـد أدَّى ذلك إلى الحد من رواجها، إذ إنَّ معظم الأميركيين لا يسـتطيعون دفـع الثمن المرتفـع لموديـل إس أو موديـل X الأحدث (الذي يبلغ 100,000 دولار أو أكثر).

أطلقت شركة تسلا في عام 2017 طرازًا جديدًا يُدعى "موديل 3" أحدث تغييرًا على قطاع صـناعة السـيارات لأنَّه يُعدُّ أول طراز يستهدف الأسواق الجماهيرية وذا سعر معقـول. بـدأت الشـركة منـذ عـام 2016 في اسـتقبال حجوزات لهذا الطراز واعدةً زبائنها أنَّ سعره سيكون 35,000 دولار، وكانت الشركة قد تلقَّت حجوزات من حـوالي نصف مليون زبون مع حلول منتصف عام 2017 ممَّا سبَّب مشكلة جديـدة لهـا يُلخصُّـها السـؤال التـالي: كيـف ستتمكَّن شركة تسلا من تصنيع هذا العدد من السيارات إذا علمنا أنَّ مستويات الإنتـاج لعـام 2016 كـانت أقـل من 84,000 سيارة؟



الشكل 70: موديل 3 من شركة تسلا - مصدر الصورة: حساب Brian Doyle/ فليكر

مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

8.14.1 الأسئلة

1. استنادًا إلى تحليل PESTEL، ما هي العوامل التي ساهمت في نجاح شركة تسلا؟ وما هي العوامل التي فرضت تحديات؟
2. كيف تغيَّر الموضع الاستراتيجي لشركة تسلا منذ تأسيسها عام 2003؟
3. كيف ستكون استجابة منافسي شركة تسلا الذين يعملون في قطاع صناعة السيارات للرواج الذي لاقـاه "موديل 3" من وجهة نظرك؟

8.15 المصادر

8.15.1 مصادر الأخلاقيات في الحياة العملية

- Trangbæk, Roar Rude (2016). "LEGO Group to invest 1 Billion DKK Boosting Search for Sustainable Materials." https://www.lego.com/en-us/aboutus/news-room/2015/june/sustainable-materials-centre. Accessed July 29, 2017
- Brand Finance (2017). "Toys 25 2016." http://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_toys_25_2017_report_locked.pdf Accessed July 29, 2017
- Holodny, Elena (2016). TIMELINE: The tumultuous 155-year history of oil prices. Business Insider. http://www.businessinsider.com/timeline-155-year-history-of-oil-prices-2016-12 Accessed July 29, 2017
- Peters, Adele (2015). "Why LEGO is Spending Millions to Ditch Oil-Based Plastic." Fast Company. https://www.fastcompany.com/3048017/why-lego-is-spending-millions-to-ditch-oil-based-plastic Accessed July 29, 2017.

8.15.2 مصادر إدارة التغيير

- Ridester (2017). "How Much do Uber Drivers Actually Make? The Inside Scoop." Ridester.com. https://www.ridester.com/how-much-do-uber-drivers-make/ Accessed July 29, 2017
- Bensinger, Greg (2017). "Lyft Shifts Gears With New Driverless-Car Division
- San Francisco company to hire hundreds of engineers and open new Silicon Valley office." The Wall Street Journal. July 21, 2017
- Edelstein, Stephen (2017). "Lyft Finally Launches Its Boston Self-Driving Car Pilot Program." The Drive. Dec. 17, 2017. http://www.thedrive.com/tech/16779/lyft-finally-launches-its-boston-self-driving-car-pilot-program
- O'Kane, Sean (2018). "I took a gamble by riding in a self-driving Lyft in Las Vegas." The Verge. January 8, 2018. https://www.theverge.com/2018/1/8/16860590/self-driving-lyft-las-vegas-ces-2018
- Korosec, Kristen (2018). "Uber self-driving cars back on public roads, but in manual mode/" Tech Crunch. July 24, 2018. https://techcrunch.com/2018/07/24/uber-self-driving-cars-back-on-public-roads-but-in-manual-mode/.

8.15.3 مصادر قضية للتفكير النقدي

- Tesla company website: https://www.tesla.com/
- investor relations site: http://ir.tesla.com/
- Edmunds, "Top 10 Best Selling Cars in 2003." https://www.edmunds.com/car-reviews/top-10/top-10-best-selling-vehicles-in-2003.html (updated May 12, 2009)
- Bill Vlasic, "In Pivotal Moment, Tesla Unveils its First Mass Market Sedan." New York Times, July 29, 2017, https://www.nytimes.com/2017/07/29/business/tesla-model-3-elon-musk.html?ref=business

9. الإدارة الاستـراتيجية - تحقيق الميـزة التنافسية والحفاظ عليها

9.1 مقدمة

9.1.1 المخرجات التعليمية

ينبغي عليك أن تكون قادرًا على الإجابة عن الأسئلة الآتية بعد قراءتك لهذا الفصل:

1. ما هو المقصود بعملية الإدارة الاستراتيجية؟
2. ما الفرق بين رؤية الشركة ورسالتها؟
3. كيف يساهم التحليل الاستراتيجي في صياغة الاستراتيجية؟
4. ما هي الأهداف الاستراتيجية؟ وما هي مستويات الاستراتيجية؟ وما هي الاسـتراتيجية الكـبرى؟ وكيـف ترتبط هذه المفاهيم ببعضها بعضًا؟
5. كيف يخطِّط المديرون ولماذا؟ لماذا تعدُّ الأهداف مهمةً في عملية التخطيط؟
6. كيف يقيِّم المديرون فعالية الخطط الاستراتيجية ولماذا؟

استكشاف المهن الإدارية

قصة تشيه هوانج مؤسِّس شركة Boxed

يُدرك تشيه هوانج (Chieh Huang) كيفية اقتناص الفرص التجارية الجيِّدة بصفته رائد أعمال ناجح، إذ يدير في الوقت الحالي مشروع تجاري يُدعى "Boxed" وهو بمثابة شركة تـبيع المنتجـات بسـعر الجملـة وتوصِّـلها إلى بيوت الزبائن مباشرةً. لقد نمت إيـرادات الشـركة من 8 مليـون دولار، ووصـلت إلى 100 مليـون دولار خلال ثلاث سنوات فقط؛ فكيف استطاع هوانج تحقيق هذا النجاح؟ يصف هوانج ذلك قـائلًا: "بـدأت المشـروع عـندما كنت أحاول حل مشكلة قد واجهتني. لقد نشأت في الضواحي، وكنتُ أذهب عنـد نهايـة كـل أسـبوع إلى Price Club (متجر يبيع السلع بأسعار مخفَّضة للأعضاء الذين يدفعون رسومًا سنوية)، ثمَّ انتقلتُ للعيش في المدينة ولم يكن بحوزتي سيارة؛ فهل يتحتَّم عليّ الشراء من المتاجر الأخرى التي تبيع بأسعار أعلى؟!"[1] رأى هـوانج أنَّ أفـراد جيلـه يعانون من المشكلة ذاتها، لذلك أنشأ شركة لتوفير السلع التي تُباع بأعداد كبيرة، مثل المناشف الورقية وحلويات الطاقة بأسعار الجملة لجيل الألفية الذين يرغبون بتجربة تسوُّقٍ مريحة بواسطة تطبيقات الهواتف الذكية.



الشكل 71: تشيه هوانج المؤسس والمدير التنفيذي لشركة Boxed - مصدر الصورة: الموقع الإلكتروني Boxed.com مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

لقد وضَّح هوانج أسلوبه الريادي بقوله: "روَّاد الأعمال الذين يُنشِئون مشـاريع متعـدِّدة لا يسـاهمون في حـل المشكلات فحسب؛ بل ينتهزون التغيُّرات العالمية التي قـد تصـبُّ في مصـلحة أعمـالهم ويسـتغلّونها من أجـل تحقيـق نمـو كـبير."[2] من المعلـوم أنَّ تحليـل بيئـة العمـل قـد يكشـف عن العديـد من الفـرص المتـوفِّرة، ولكنَّ التخطيط الاستراتيجي هو ما يجعل الأعمال تنمو. استطاع هوانج توسـيع أعمـال شـركته من خلال الحصـول على

الموارد اللازمة لخدمة المزيد من الزبائن، ومن الأعمال التي أنجزها بها بصفته الـرئيس التنفيـذي لشـركة Boxed: جمع الأموال من أجل إنشـاء مراكـز للتوزيـع، وتعـيين المـوظفين، وتقـديم منتجـات تحمـل علامـة تجاريـة خاصة (Prince & Spring) بأسعار منخفضة للزبائن، وتوسيع العلاقات مع الموزِّدين.

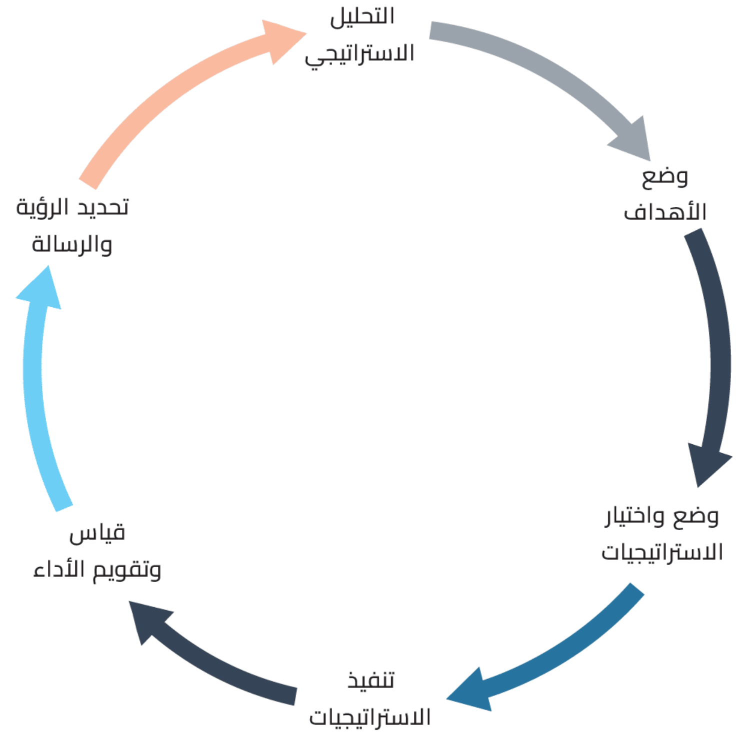
ما هي الاستراتيجية المتَّبعة في شركة Boxed؟ تحـدَّث هـوانج عن الموضـع الخـاص بشـركته خلال مقابلـة أجرتها قناة CNBC معه، وصرَّح بأنَّ البيئة التنافسية في الوقت الحالي تركِّز على "قيمة المنتج أو الخدمة، وتجربـة الشراء المريحـة، والعلامـة التجارية"[3]، وذكـر أنَّ العلامـة التجاريـة المعروفـة هي مـا تميِّز الشـركة عن غيرهـا من الشركات التي تبيع المنتجات بأسعار منخفضة وتُقدِّم خدمات توصيل مشابهة. لقد عمل هوانج جاهدًا على تطوير العلامة التجارية الخاصة بشركة Boxed والترويج لهـا بواسـطة القنـوات والـبرامج التلفزيونيـة مثـل: قنـاتي CNN و MSNBC، وبرنامج The Today Show. ازدادت قوة العلامة التجارية الخاصـة بشـركة Boxed أيضًـا من خلال التقارير التي تحدَّثت عن المزايا التي يقـدِّمها هـوانج للمـوظفين الـذين يعملـون في شـركته؛ إذ يسـاهم في دفـع الرسوم الدراسية لأطفال الموظفين وتمويل حفلات زفـاف المـوظفين أيضًـا. أصـبحت قيم شـركة Boxed محـط اهتمام جيل الألفية؛ فعلى الرغم من أنَّ الأسعار وتجربة الشراء المريحة التي توفِّرها هذه الشـركة تماثـل مـا تـوفِّره العديد من متاجر البيع الأخرى، فإنَّ القيم التي تتبنَّاها قد تكون هي أكثر ما يساهم في جذب الزبائن إليها.

9.2 الإدارة الاستراتيجية

ما هو المقصود بعملية الإدارة الاستراتيجية؟

كان تركيزنا في الفصل السـابق منصبًّا على تحليـل البيئـة التنافسـية للشـركة وفهمهـا، وسـنعرف في هـذا الفصل كيف يمكن الاستفادة من المعلومات التي نحصـل عليهـا من التحليـل الاسـتراتيجي. إنَّ **عمليـة الإدارة الاستراتيجية** هي مجموعة الأنشطة التي يمارسها مديرو الشركات في محاولةٍ منهم لكي تحتلَّ شركاتهم أفضل موقع ممكن في السـوق من أجـل النجـاح في المنافسـة. تتـألَّف الإدارة الاسـتراتيجية من عـدة أنشـطة مختلفة (وهي موضَّحة في الشكل التالي)، وسنبيِّن في هذا الفصل بالتفصيل كيف يساهم كل نشاط من هذه الأنشــطة في تأمين موضع تنافسي قوي للشركة والحفاظ عليه.

على الرغم من أنَّ الإدارة الاستراتيجية تبدو عملية مكوَّنـة من خطـوات منتظمـة ومتتاليـة (كمـا في الشـكل التالي)، إلَّا أنَّ معظم كبار المديرين يتعاملون مع جميع هذه الخطوات في آنٍ واحـد؛ فهم يُجـرون المسـح البيـئي من أجل تحديث معلوماتهم التي ترتبط بتحليل بيئة عمل الشـركة، وينفِّذون -في نفس الـوقت- الاسـتراتيجيات التي وُضعت مُسبقًا، ويضعون أيضًا استراتيجيات جديدة ستُنفَّذ في المستقبل، ومـا إلى ذلـك. وعلى الـرغم من أنَّه من الجيِّد توضيح عملية الإدارة الاستراتيجية على شكل مراحل منفصلة، إلَّا أنَّ هذه المراحـل جميعهـا تحـدث في وقتٍ واحد.



الشكل 72: دورة عملية الإدارة الاستراتيجية

اختبار مدى الفهم

1. ما هي الأنشطة التي تتألَّف منها عملية الإدارة الاستراتيجية؟

9.3 رؤية الشركة ورسالتها

ما الفرق بين رؤية الشركة ورسالتها؟

إنَّ الخطوة الأولى التي تقود إلى اكتساب موضع استراتيجي قوي ينبغي أن تكـون جـزءًا لا يتجـزأ من عمليـة تأسيس الشركة؛ فعندما يقرِّر رائد الأعمال البدء في إنشاء مشروع ما، عادةً ما يكـون لديـه أسـباب تدفعـه إلى ذلك وتجيب عن السؤال: "ما هو الهدف من هذا المشروع؟" يجب أن يكون لدى رائد الأعمال أيضًا تصوُّر عن فائدة مشروعه والإنجازات التي سوف يحقِّقها حتى لو كان يرغب مبدئيًا في إنشـاء المشـروع من أجل أن يكون رئيس نفسه فقط. عمومًـا، هنـاك أسـباب متنوعـة تـدفع روَّاد الأعمـال إلى تأسـيس شركاتهم الخاصة، وهذه الأسباب مرتبطة برؤية الشركة وبرسالتها.

بيـان الرؤية (vision statement) هـو عبـارة تصـف الأمـور الـتي يطمح مؤسّسـو الشـركة إلى تحقيقها، وعـادةً مـا تكـون هـذه العبـارة عامـة للغايـة وليس من الضـروري الإشـارة إلى المنتجـات أو الخدمات التي تقدِّمها الشركة. لا يوضِّح بيـان الرؤيـة الاسـتراتيجية الـتي سـوف تسـتخدمها الشـركة

لتحويل رؤيتها إلى واقع؛ فهو ببسـاطة يتكـوَّن من جملـة أو جملـتين تشـيران إلى الغايـة الأساسـية من وجود الشركة.

إنَّ بيان الرؤية يتألَّف من عبارة عامة تتحدَّث عن قيم الشركة، ولكنَّ **بيان الرسالة الخـاص بالشـركة** (mission statement) يتألَّف من عبارة أكثر توضيـحًا وتفصيـلًا وتُـبيِّن كيـف ستسـعى الشـركة إلى تحويل رؤيتها إلى واقع. تجدر الإشارة إلى أنَّ بيان الرسالة لا يُعدُّ استراتيجية للشركة، ولكنَّه يُسلِّط الضوء على المنتجات التي تخطِّط الشركة لتقديمها أو الأسواق التي تخطِّط لاستهدافها.

يبيِّن الجدول التالي عبارات الرؤية والرسالة الخاصة بشركتي ديزني وإيكيا. لاحـظ أنَّ عبـارتي الرؤيـة لكلٍّ من هاتين الشركتين عامَّتان جدًّا ولا يمكن أن تكونا بمثابة اسـتراتيجية لأنَّهمـا ببسـاطة لا تعطيـان المعلومات الكافية لبناء تصوُّر عن طبيعة عمـل هـاتين الشـركتين. في المقابـل، فـإنَّ عبـارتي الرسـالة توضِّحان المنتجات والخدمات التي تخطِّط كل من شركة ديزني وشـركة إيكيـا لتقـديمها، بالإضـافة إلى الزبائن الذين تخطِّطان لخدمتهم في سبيل تحويل رؤيتهما إلى واقع.

الجدول 29: أمثلة على عبارات الرؤية والرسالة

الرؤية ← الرسالة		
	عبارة عامة تجيب عن سؤال: ما هي الغاية الأساسية من وجود الشركة؟	عبارة أكثر تفصيلًا تجيب عن سؤال: كيف سنحوِّل رؤية الشركة إلى واقع؟
شركة ديزني	"إدخال السرور على الناس."	"رسالة شركة والت ديزني هي أن تكون واحدة من الشركات الرائدة في الإنتاج وتقديم الترفيه والمعلومات. باستخدام مجموعاتنا من العلامات التّجارية لتمييز ما نقدِّمه من محتوى وخدمات ومنتجات استهلاكية، فإنَّنا نسعى إلى تطوير تجارب الترفيه الأكثر إبداعًا وابتكارًا وربحًا وما يتَّصل بذلك من منتجات في هذا العالم."
شركة إيكيا	"تحسين الحياة اليومية للكثير من الناس."	"توفير مجموعة واسعة من منتجات الأثاث المنزلي المصمَّمة تصميمًا جيِّدًا بأسعار منخفضة لكي يتمكَّن عدد كبير من الناس من تحمُّل تكاليف شرائها."

من الجدير بالذكر أنَّ العديد من الشركات تخلط بين بيان الرؤية وبيـان الرسـالة، إذ تُطلـق مصـطلح الرسـالة على العبارة العامَّة جدًّا. على سبيل المثـال، تشـير شـركة مايكروسـوفت إلى أنَّ رسـالتها هي: " تمكين كـل فـرد ومؤسسة في شتى أنحاء العالم من تحقيق المزيد من الأهداف"(4)، ولكن هذه العبارة ينطبق عليها تعريـف بيـان الرؤية الذي ذكرناه سابقًا. في المقابل، فإنَّ بيان الرؤية الرسمي لشركة مايكروسوفت هو: "تمكين الأشـخاص من

أداء أعمالهم من خلال البرامج الرائعة في أي وقت وفي أي مكان وعلى أي جهاز."[5] على الرغم من أنَّ هذه العبارة أيضًا عامَّة إلى حدٍ ما، إلَّا أنَّها تبيِّن كيـف تسعى شـركة مايكروسـوفت إلى تحويـل العبـارة الأولى (رسـالتها) إلى واقع، لذلك من الأنسب أن تكون هذه العبارة هي بيان الرسالة بدلًا من بيان الرؤية.

ما سبب أهمية كل من بيان الرؤية وبيان الرسالة للشركة عند التخطيـط الاسـتراتيجي لبنـاء مـيزة تنافسـية؟ ببساطة، لا يمكن لأي شخص وضع خطة أو استراتيجية إلا إذا كان يعرف مـا الـذي يـرغب في تحقيقـه. إنَّ بيـان الرؤية وبيان الرسالة يشكِّلان معًا الركائز الأساسية الأولى التي تسـاهم في تحديـد الغايـة من وجـود الشـركة وفي وضع خطة لإنجاز أهداف الشركة.

اختبار مدى الفهم

1. ما هي الأمور المرتبطة بالشركة التي يُشار إليها في بيان الرسالة ولا يُشار إليها في بيان الرؤية؟
2. ما هي أوجه التشابه والاختلاف بين الرؤية والرسالة؟

9.4 دور التحليل الاستراتيجي في صياغة الاستراتيجية

كيف يساهم التحليل الاستراتيجي في صياغة الاستراتيجية؟

تعرَّفتَ في الفصل السابق على التحليل الاسترايتيجي الذي يُجريه المديرون على المستويات المختلفـة من أجل فهم البيئة التنافسية لشركاتهم. إنَّ التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للشـركة (العـالم الخـارجي المحيـط بها والمنافسين) وبيئتها الداخلية (إمكانيات الشركة ومواردها) يمنح المديرين تصوُّرًا واضـحًا عن المسـائل الـتي يتوجَّب عليهم التعامل معها والأمور التي ينبغي عليهم الانتباه إليها عند وضع خطة من أجل نجاح الشركة.

تحليل PESTEL	القوى التنافسية الخمسة لبورتر	الموارد والإمكانيات
• ما هي الفرصة التكنولوجية المتاحة أمام شركتي؟ • ما هي التوجّهات الاجتماعية والثقافية التي قد تشكل فرصة لشركتي؟ • هل هناك قوانين أو تشريعات قد تؤثر على ما يمكنني بيعه أو إنتاجه؟	• هل تتنافس الشركات الأخرى في السوق فيما بينها بناءً على استراتيجية قيادة التكلفة أم استراتيجية التميز؟ • هل هناك شركات جديدة ستدخل إلى حلبة المنافسة في السوق؟ • هل هناك منتجات بديلة تجذب المشترين وتنافس المنتجات التي أقدمها؟ • هل هناك موردون يمكنهم تزويدي بالموارد التي أحتاجها عند الحاجة؟	• هل يوجد لدى الشركة موارد أو إمكانيات لا تمتلكها الشركات المنافسة؟ • هل تحتاج الشركة إلى أية موارد أو إمكانيات لكي تتمكَّن من منافسة الشركات الأخرى في السوق؟

الشكل 73: بعض الأسئلة التي يمكن الإجابة عنها عن طريق التحليل الاستراتيجي

يُجرى التحليل الاستراتيجي في المراحل الأولى من عملية الإدارة الاستراتيجية لأنَّ المعلومات التي يكشـفها تساعد المديرين في اتخاذ القرارات الصائبة لاحقًا، وتعدُّ المعلومات الناتجـة من هـذا التحليـل مهمـة جـدًّا لـروَّاد الأعمال عند كتابة خطط الأعمال الخاصة بمشاريعهم (أي قبل تأسيس المشاريع)؛ لأنَّها تساعدهم على إدراك مـا إذا كـانت فكـرة مشـروعهم قابلـة للتطـبيق، كمـا تسـاعدهم على فهم الطريقـة المُثلى للتغلُّب على المنافسـين

واكتساب الزبائن من أجل زيـادة فـرص النجـاح. يـبيِّن الشـكل التـالي بعض الأسـئلة الـتي يمكن الإجابـة عليهـا باسـتخدام الأدوات التحليليـة الـتي بيَّناهـا في الفصـل السـابق (مثـل تحليـل PESTEL والقـوى التنافسـية الخمسة لبورتر).

هل تذكر الرؤية والرسالة الخاصة بشركة ديزني التي ذكرناها في القسم السـابق من هـذا الفصـل؟ لكي تفهم كيف يمكن أن تُسهم أدوات التحليل الاستراتيجي في تحسين عملية اتخاذ القرارات، تخيَّل أنَّـك مؤسّـس شـركة والت ديزني في الوقت الحاضر، وأنَّك ترغب في أن تكون رؤية هذه الشركة هي إدخال السرور على قلوب النـاس في القـرن الحـادي والعشـرين؛ فمـا هي المنتجـات والخـدمات الـتي تخطِّط لتقـديمها؟ سيكشـف لـك تحليـل PESTEL أنَّ التكنولوجيا أصبحت عنصرًا مهمًّا من عناصر الترفيه وأنَّ التوجُّهات الاجتماعية والثقافيـة تشـير إلى تفضيل الناس لوسائل الترفيه التي تكون متوفِّرة عند الطلب لكي تتلاءم وتنسجم مع جداولهم الممتلئة بالأعمال.

رسالة شركة ديزني واسعة بما يكفي لتشمل مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات (يصـلح بيـان شـركة ديزني للمستقبل أيضًا!)، ولكن ما الذي ستبدأ بتقديمه إذا كنت تريد تأسيس الشركة في هذا الزمن؟ هل سـتُنتج الأفلام التي ستُعرض في دور السينما؟ أم هل ستطوِّر طريقة لتقديم تسجيلات الفيديو عبر الإنترنت؟ هل ستُنتج ألعاب فيديو أو تطبيقات للهواتف الذكية؟ من سيكون منافسوك وما الذي يقدِّمونه؟ كيف يمكنك تقـديم أشـياء أفضل أو ذات أسعار أقل؟

يُصبح المديرون على علمٍ بظروف العمل التي ستواجه شركاتهم عنـد إجـرائهم للتحليـل الاسـتراتيجي، ويعـدُّ فهم هذه الظروف ضـروريًّا لكي يتمكَّن المـديرون من وضـع الخطـط المناسـبة واتخـاذ الإجـراءات الـتي سـتقود شركاتهم نحو النجاح.

اختبار مدى الفهم

1. ما هي أدوات التحليل الاستراتيجي التي يمكن للمديرين استخدامها عندما يحدِّدون الاستراتيجيات اللازمة للشركات القائمة؟ وما هي الأدوات التي ستحقِّق أكبر فائدة للشركات الناشئة؟

9.5 الأهداف والمستويات الاستراتيجية

ما هي الأهداف الاستراتيجية؟ وما هي مستويات الاسـتراتيجية؟ ومـا هي الاسـتراتيجية الكـبرى؟ وكيف ترتبط هذه المفاهيم ببعضها بعضًا؟

بعد الانتهاء من إجراء التحليل الاستراتيجي، فإنَّ الخطوة التالية من خطوات عمليـة الإدارة الاسـتراتيجية هي وضع الأهداف الاستراتيجية. يحدِّد المديرون في هذه المرحلـة الغايـة من وجـود شـركاتهم وكيـف سـتعمل هـذه الشركات على تحقيق الرسالـة الـتي حُـدّدت مُسـبقًا في الخطـوة الأولى. لقـد كشـف التحليـل الاسـتراتيجي عن المعلومات المتعلِّقة بتفضيلات الزبائن والمنافسين وموارد الشركة وإمكانياتهـا، وقـد حـان الآن وقت التخطيـط لتحقيق النجاح.

9.5.1 الأهداف الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية هي الأهداف الكبيرة بعيدة المدى التي تحـدِّد وجهـة الشـركة؛ فهي تـبيِّن مـا الـذي ستفعله الشركة في سبيل تحويل رسالتها إلى واقع. عادةً ما تكون الأهداف الاسـتراتيجية أهـدافًا مُتعلّقـة بـالأداء مثل: إطلاق منتج جديد، أو زيادة الأرباح، أو زيادة الحصة السوقية للمنتجات التي تقدِّمها الشركة.

يبيِّن الشكل التالي بعض الأهداف الاستراتيجية التي يمكن أن تضعها شركة ديزني. تسعى هذه الشــركة إلى إدخال السرور على قلوب الناس (رؤية شركة ديزني) وتركِّز على تقديم الترفيه (رسالة شـركة ديـزني)، لـذلك يقـرِّر كبار المسؤولين التنفيذيين كل عام المنتجات الترفيهية التي سـتوفِّرها الشـركة. تمتلـك شـركة ديـزني مجموعـة متنوعة من الموارد المتاحة التي يمكن استغلالها في صنع وتقديم المنتجات الترفيهيـة نظـرًا لأنَّهـا شـركة كبـيرة جدًّا. على سبيل المثال، قد يقرِّر المسؤولون عن الشـركة إصـدار ثلاثـة أفلام في هـذا العـام، بالإضـافة إلى إنشـاء مدينة ألعاب جديدة وإنتاج خمسة عروض لشبكتها التلفزيونية. في الحقيقة، تعدُّ الأهـداف الاسـتراتيجية لشـركة ديزني أكثر تعقيدًا من ذلك لأنَّ بعض هذه الخيارات تتطلَّب بذل جهود طويلة الأجل (فمثلًا لا يمكن إنشاء مدينـة ألعاب خلال سنة واحدة).



الشكل 74: مثال على صياغة هدف استراتيجي لشركة ديزني بناءً على الرؤية والرسالة

9.5.2 مستويات الاستراتيجيات

يجب على الشركة بعد وضعها لأهدافها أن تحدِّد كيف سوف تحقِّق هذه الأهداف. تعدُّ **استراتيجية وحدات الأعمال** (أو ما تُسـمَّى بالاسـتراتيجية على مسـتوى وحـدات الأعمـال) إطـار عمـل تسـتخدمه الشـركات لتنظيم أنشطتها، وهي تُحدَّد من قِبل كبار المديرين، ومن الأمثلة عليها: استراتيجية قيادة التكلفـة واسـتراتيجية التميُّـز. يمكن للشركات التي تقدِّم منتجًا واحدًا أو مجموعة متنوعة من المنتجات تطبيق هذه الاستراتيجية.

تخيَّل - على سبيل المثال- أنَّك تمتلك مقهىً محلي في المنطقة التي تعيش فيها وتديره بنفسـك (ولسـتَ مالكًا لأحد فروع سلسلة مقـاهي سـتاربكس العالميـة)، وأنَّ هنـاك عـدد من المـوظفين الـذين يعملـون لـديك ، ولكنَّك المدير والمالك والمسؤول عن اتخاذ جميـع القـرارات، وافـترض أنَّـك عنـدما حـدَّدت بيـان الرؤيـة وبيـان الرسالة قد اتخذت بعض القرارات الأساسية بشأن طريقة العمل في المقهى مثـل: تحديـد مـا إذا كنت سـتختار تقديم قهوة سريعة التحضير ورخيصة الثمن (استراتيجية قيادة التكلفة) أم تقديم القهوة مع توفير خدمات شاملة للزبائن (استراتيجية التميُّز).

يؤثِّر مثل هـذا القـرار على اختياراتـك المتعلِّقـة بـالمورِّدين الـذين سـتتعامل معهم (هـل يقـدِّمون منتجـات استثنائية أم يقدِّمون مُنتجات عاديّـة ولكن مـع خصـومات)، وطريقـة تنسـيق المقهى، وعـدد المـوظفين الـذين سيتولَّون خدمة الزبائن. عندما تتبنَّى الشـركة اسـتراتيجية وحـدات الأعمـال، فـإنَّ ذلـك سيسـاعدها على تحديـد الطريقة المناسبة لتنفيذ أنشطة سلسلة القيمة؛ فمثلًا: ستركِّز الشـركات الـتي تتبنّى اسـتراتيجية قيـادة التكلفـة على كفاءة العمليات، في حين ستركِّز الشـركات الـتي تتبنّى اسـتراتيجية التميُّـز على تحسـين القيمـة المضـافة لمنتجاتها أو خدماتها.

عندما تضع الأهداف الاستراتيجية لشركتك الخاصة، فإنَّك سـوف تقـرِّر مـا إذا كنت تريـد جـذب المزيـد من الزبائن (النمو والتوسُّع)، أو الحفاظ على الحجم الحالي للشـركة وإبقـاء الوضـع كمـا هـو، أو تقليص حجم الشـركة (ربما لأنَّك تشعر بأنَّك لا تمضي وقتًا كافيًا مع عائلتك). إذا قرَّرت أنَّ يكون النمو هـو هـدفك الاسـتراتيجي، فمن المفترض أن تحدِّد هدفًا مرحليًا، مثل: زيادة الإيرادات بنسبة 10%، وبعد ذلـك يمكنـك تحديـد الإجـراءات الـتي ينبغي اتخاذها على مستوى وحدات الأعمال لتحقيق ذلك الهدف.

إنَّ الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الشركات الكبيرة إلى تحقيقهـا لا تختلـف كثـيرًا في جوهرهـا عن تلـك التي تسعى الشركات الصغيرة (مثل المقاهى المحلية) إلى تحقيقها. تضـع الشـركات الكبـيرة الـتي تحتـوي على العديد من الوحدات والفروع المختلفة -مثل شركة نايك وشركة أبل- الاسـتراتيجيات على عـدة مسـتويات، إذ إنَّ لكل وحدة من وحدات العمل مديرًا مهمَّته تحديد الأهداف الخاصة بتلك الوحدة، ولكن سيكون الرئيس التنفيـذي (أو المدير الأعلى للشركة) هو المسؤول عن وضع الاستراتيجية الخاصة بالشركة بأكملها. على سـبيل المثـال، في شركة نايك سيكون هنالك مديرٌ مسؤول عن الوحدة الخاصة بمستلزمات كـرة السـلة، وآخـرُ مسـؤولٌ عن الوحـدة الخاصة بمستلزمات كرة القدم، وهكذا. في حالة المقهى المحلي، كانت الشركة صغيرة وتمثِّل وحدة واحدة فقط، لذلك لم تكن هناك حاجة لوجود أكثر من مدير واحد يتولَّى تحديد الاستراتيجيات والأهداف.

من ناحيــة أخـرى، تعـدُّ **اسـتراتيجية المنظمة** (أو مــا تُسـمَّى بالاسـتراتيجية على مسـتوى المنظمــة) الاسـتراتيجية الأشـمل، وتهتمُّ بـالقرارات المتعلِّقـة بتوسُّـع الشـركات الكبـيرة أو المحافظـة على اسـتقرارها أو تقليصها. في هذا المستوى، لا تُحدِث الأنشطة التي تُنفَّذ في حالة اسـتراتيجيات وحـدات الأعمـال -مثـل إجـراء حملة إعلانية لجذب زبائن جدد لشراء منتج معين- تأثيرًا كبيرًا على الشركة بأكملها.

يدير الرئيس التنفيذي للشركة مجموعة من وحدات الأعمال (إلَّا إذا كانت الشركة تعمل بصفتها وحدة عمــل واحدة)، ويضع الاستراتيجيات التي تساهم في النجاح الكلي للشركة. انظر لمجموعـة وحـدات الأعمـال على أنَّهـا محفظة اسـتثمارية: يحـاول المسـتثمرون أن يكـون لـديهم مجموعـة متنوعـة من الاسـتثمارات من أجـل توزيـع المخاطر وتحسين فعالية المحفظة الاستثمارية بأكملها، بحيث سيُعوَّض الاسـتثمار الـذي يـتراجع أداؤه في أحـد الأيام بآخر ذي أداء جيِّد. تسعى استراتيجية المنظمة إلى تحقيق ما يُشبه ذلك، ويتوجَّب على الرؤساء التنفيـذيين تقدير مزايا ومساوئ كل وحدة من وحدات الأعمال ومعرفة كيف تساهم في النجاح الكلي للشركة.



الشكل 75: مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية

على سـبيل المثـال، إذا كـانت الشـركة تحتـوي على وحـدات أعمـال تُحقِّق أرباحًـا جيّدة في الشـتاء (مثـل منتجعات التزلج على الجليد)، فمن الأفضل أن يكون لديها أيضًا وحدات أعمال تجلب أرباحًا في الصـيف (مثـل أحواض السباحة) من أجل تقليل احتمالية انخفاض الإيرادات في فترات معينة. تعدُّ مصفوفة مجموعة بوسـطن الاستشارية (BCG Matrix) من الأدوات التي يستخدمها المسؤولون عن تحديد استراتيجية المنظمة لكي يدركوا كيف تساهم كل وحـدة من وحـدات الأعمـال الـتي يـديرونها في نجـاح الشـركة بأكملهـا. يوضِّـح الشـكل التـالي مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية.

تعطي مصفوفة مجموعة بوسـطن الاستشـارية المـديرين فكـرة عامـة عن وحـدات الأعمـال الناجحـة وغـير الناجحة، وتساعدهم على تصنيفها إلى أربع فئات (فئة علامات الاستفهام، وفئـة النجـوم، وفئـة البقـرة الحلـوب، وفئة الكلاب)، وتقدِّم أيضًا اقتراحات بشأن الإجراءات التي ينبغي عليهم اتخاذها تجاه الأعمـال الـتي تقـع ضـمن كل فئة من فئات المصفوفة. على سبيل المثال، ينبغي بيع الأعمال (منتجات أو خدمات) التي تقـع ضـمن فئـة الكلاب أو إغلاقها لأنَّ احتمالية نجاحها ضئيلة؛ إذ إنَّ معدل نمـو الأعمـال الـتي تقـع ضـمن هـذه الفئـة منخفض وحصتها السوقية منخفضة أيضًا. في المقابل، تحصل الأعمال التي تقع ضـمن فئـة البقـرة الحلـوب على مقـدار

كبير من الإيرادات، وتنمو الأعمال التي تقع ضمن فئة النجوم بمعدل مرتفع. إنَّ الرؤساء التنفيذيين يسعون دائمًا إلى تحقيق التوازن بين وحدات الأعمال التي تقع ضمن الفئات الأربعة من أجل تحسين الأداء الإجمالي للشـركة. تجدر الإشارة إلى أنَّ مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية غير قابلة للتطبيق إذا كانت الشركة لا تتضمَّن سـوى وحدة أعمال واحدة.

الجدول 30: تحويل الاستراتيجيات الكبرى إلى أهداف وإجراءات

الاستراتيجية الكبرى		الهدف الاستراتيجي	الإجراء الممكن اتخاذه
استراتيجية وحدات الأعمال	النمو	زيادة إيرادات وحدة الأعمال بنسبة 25%	إطلاق منتج جديد التوسع إلى مكان جديد
استراتيجية المنظمة	النمو	زيادة إيرادات الشركة بنسبة 10%	الاستحواذ على أحد المنافسين التوسع إلى دولة جديدة بناء منتجات أو خدمات لقطاع عمل جديد
الاستراتيجية الدولية	النمو	الاستحواذ على 10% من الحصة السوقية الإجمالية في دولة جديدة	تصدير المنتجات إلى تلك الدولة الجديدة الاستحواذ على شركة محلية في تلك الدولة من أجل كسب زبائنها

يجب على الرؤساء التنفيذيين العمل على إنشاء وحدات أعمال جديدة أو استهداف أسواق لم تُسـتهدَف من قبل لكي يتمكَّنوا من الوصول إلى حجم النمو اللازم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشـركة. على سـبيل المثـال، تحتاج شركة وول مارت لكي تزيد إيراداتها بنسـبة 5% في عـام 2017 إلى أن تـزداد الإيـرادات بمقـدار 25 مليـار دولار عمَّا كانت عليه في عام 2016. إنَّ افتتاح بضعة متاجر جديدة لا يكفي لتحقيق تلـك الزيـادة في الإيـرادات، ولكن هناك عدة طرق يمكن للرؤساء التفيذيين استخدامها من أجل زيادة نمو شـركاتهم، وهـذه الطـرق موضَّـحة في الجدول السابق.

تطلَّب نمو شركة وول مارت -على سبيل المثال- تطـوير إمكانياتهـا في التجـارة الإلكترونيـة لكي تُحسِّـن من قـدرتها على منافسـة شـركة أمـازون، لـذلك اسـتحوذت شـركة وول مـارت على شـركات جديـدة (Shoebuy، Jet، ModCloth، Flipkart) من أجـل تحقيـق ذلـك الهـدف وجـذب الزبـائن وزيـادة مجموعـة المنتجات المتوفرة للشراء عبر الإنترنت، واستحوذت أيضًا على شركة (Parcel) لتقديم خدمات التوصيل.[6]

إنَّ **الاستراتيجية الدولية** شبيهة باستراتيجية المنظمة لأنَّها تهتمُّ بالإجراءات واسعة النطاق اللازمـة لـدخول سوق جديد تمامًا في دولة أخرى، لذلك فإنَّ المسائل الاستراتيجية التي تضعها الشـركات الدوليّـة في الحسـبان تتمحور حول كيفية الدخول إلى الأسواق الأجنبية والمنافسة فيها بنجاح. يمكن أن يترافق استخدام الاسـتراتيجية الدولية مع استراتيجيات وحدات الأعمال أو اسـتراتيجية المنظمـة لأنَّ تحقيـق النمـو على أي نطـاق قـد يتطلَّب دخول أسواق جديدة من أجل الوصول إلى زبائن جدد.

9.5.3 الاستراتيجية الكبرى

تحدِّد الشركات **الاستراتيجية الكبرى** التي ستتبنَّاها على صـعيد المسـتويات الاسـتراتيجية الثلاثـة بعـد أن تجيب عن أول سؤال ينبغي التفكير فيه وهـو: هـل تهـدف الشـركة إلى النمـو، أم تسـعى إلى الوصـول إلى حالـة الاستقرار، أم تريد اتخاذ موقف دفاعي في السوق؟ غالبًا ما تستند عملية اختيار الاستراتيجية الكبرى إلى ظـروف بيئـة العمـل، لأنَّ الشـركات عمومًـا تـرغب في النمـو والتوسُّـع إلا إن كـان هنـاك مـا يعيـق ذلـك (مثـل الركـود الاقتصادي). تجدر الإشارة إلى أنَّه قد يكون هناك تداخل كبـير بين الاسـتراتيجية الكـبرى واسـتراتيجية المنظمـة. تتضمنَّ أنواع الاستراتيجيات الكبرى ما يلي:

- **استراتيجية النمو**: تتطلَّب هذه الاستراتيجية وضـع الخطـط لزيـادة حجم الشـركة من حيث إيراداتهـا أو حصتها السوقية أو نطاقها الجغرافي (أو مزيج من هـذه الأمـور؛ فهي قـد تتـداخل بدرجـة كبـيرة). تطبِّق شركة وول مارت استراتيجية النمو عن طريق استحواذها على عدد من الشركات، كما ذكرنا عندما تحدَّثنا عن استراتيجية المنظمة.
- **استراتيجية الاستقرار**: تسـاعد هـذه الاسـتراتيجية الشـركة على الحفـاظ على ثبـات دخلهـا أو حصـتها السوقية أو نطاقها الجغرافي. عادةً ما تعمل الشركة على الحفاظ على حالة الاستقرار عنـدما تواجـه خطـر الخسارة والتراجع (بسبب المنافسة أو العوامل الاقتصادية مثلًا). نـادرًا مـا تهـدف الشـركات العامـة إلى الحفـاظ على أوضـاعها القائمـة في بيئـة العمـل في زمننـا المعاصـر، ويعـود السـبب في ذلـك إلى أنَّ الشركات التي تنمو تُدعَم من قِبل المساهمين وسوق الأوراق المالية.
- **الاستراتيجيات الدفاعية**: تنفِّذ الشـركات هـذه الاسـتراتيجيات عنـدما تواجـه التحـدّيات. على سـبيل المثال، قد تقرِّر الشركة التي تواجه بعض الصعوبات تقليص نطاق عملها من أجل تقليـل النفقـات لكي تتمكَّن من الاستمرار في عملها والبقاء في السوق، وقد تضطر الشركة التي تواجـه منـافس قـوي جديـد إلى إجراء تغييرات كبيرة على المنتجات التي تقدِّمها أو أسعارها لكي لا يسـتولي المنـافس الجديـد على حصة كبيرة في السوق. قد يؤدِّي التطوُّر التكنولوجي إلى جعـل المنتجـات الـتي تقـدِّمها الشـركة قديمة (أو قـد يقلِّل من جاذبيتهـا على الأقـل)، لـذلك تضـطر الشـركة إلى أن تسـعى إلى مسـايرة التكنولوجيـا والتطوّرات الحديثة. على سبيل المثال، اتخذت شركة فورد قرارًا دفاعيًا عندما قرَّرت مـؤخرًا إيقـاف بيـع سيارات سيدان في الولايات المتحدة بسبب قلة إقبال الزبائن على شرائها مقارنة بالشاحنات وسـيارات الدفع الرباعي.

I. تنفيذ الاستراتيجية الكبرى

تختلف طريقة تنفيذ الشركة للاستراتيجية الكبرى التي اختارتها باختلاف المستوى الذي تُنفَّذ فيـه (مسـتوى وحدات الأعمال، مسـتوى المنظمـة، المسـتوى الـدولي). تتطلَّب عمليـة تنفيـذ اسـترتيجية النمـو في مسـتوى وحدات الأعمال من المديرين إيجاد طرق لتحقيق النمو والتطوُّر في وحدة العمل المسؤول عنها من خلال تطـوير

منتجات جديدة أو توسيع قاعدة الزبائن الذين يشترون المنتجات الحالية محليًا أو عالميًا. من ناحيـة أخـرى، فـإنَّ عملية توسيع المنظمة يمكن أن تُنفَّذ بطرق متنوعة، إذ يمكن للرئيس التنفيذي تأسيس وحدات عمـل جديـدة أو التوسُّع إلى دول جديدة أو الاستحواذ على إحدى الشركات المنافسة أو الانـدماج معهـا أو التوقُّـف عن الاسـتعانة بجهات خارجية والبدء بتنفيذ الأنشطة التي كانت تُوكل إلى تلك الجهات داخليًا.

أمَّا بالنسبة لتوسُّع الشركة على المستوى الـدولي، فمن الممكن أن يتم من خلال تصـدير البضـائع إلى دولـة أخرى أو الاستحواذ على إحدى الشركات التي تقدّم منتجات أو خدمات مماثلـة في دولـة أخـرى، وذلـك من أجـل إرساء قاعدة للشركة في تلك الدولة. الاستراتيجية الكبرى المستخدمة في هـذه الحـالات الثلاثـة هي اسـتراتيجية النمو، لذلك كانت الأهداف الاستراتيجية مرتبطة بزيادة الإيرادات أو زيادة الأرباح أو زيادة الحصة السوقية أو حتى زيادة سعر أسهم الشركة. (يوضِّح الجدول السابق كيف يمكن استخدام الاستراتيجية الكبرى في تحديد الإجراءات التي ستتخذها الشركة).

اختبار مدى الفهم

1. ما الفرق بين الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية؟
2. وضِّح مستويات الاستراتيجية الثلاثة، وبيّن على ماذا ينصبُّ اهتمام المديرين في كل مستوى منها.
3. ما هي الاستراتيجية الكبرى؟ ما العلاقة بينها وبين الأهداف الاستراتيجية ومستويات الاستراتيجية الثلاثة؟
4. بيِّن الاستراتيجيات الكبرى الثلاثة والأسباب التي تدفع الشركات إلى تنفيذها.

9.6 عملية التخطيط لتنفيذ الاستراتيجيات

كيف يخطِّط المديرون ولماذا؟ لماذا تعدُّ الأهداف مهمةً في عملية التخطيط؟

عنـدما يضـع المـديرون الاسـتراتيجيات، فـإنَّهم يخطِّطـون للطريقـة الـتي سـوف تسـتخدمها شـركاتهم في المنافسة في سوق العمل ويحدِّدون الإجراءات التي سوف تتخذها الشركات في سبيل تحقيق ذلك. الخطـة هي مجموعة من القرارات بشأن الإجراءات التي ستُنفَّذ من أجل تحقيق هدف محدَّد، وتشمل هـذه القـرارات تحديـد الزمن الذي ينبغي خلاله تنفيذ الإجراءات والطريقـة المناسـبة والمـوارد اللازمـة لإتمـام ذلـك. يعـدُّ التخطيـط من الوظائف الأساسية للإدارة، لذلك يتوجَّب على المدير الجيِّد امتلاك مهارات وضع الأهداف، والمعرفة التقنية التي ترتبط بالمهام التي ينبغي أداؤهـا لتحقيـق الأهـداف، ومهـارات إدارة الـوقت، والمهـارات اللازمـة لتنظيم مـوارد الشركة بحيث تكون متاحة لإنجاز المهام المخطَّط لها. يتضـمَّن التخطيـط تحديـد الإجـراءات الـتي ينبغي فعلهـا ومعرفة كيفيـة القيـام بهـا وإسـناد الأدوار إلى الأفـراد وتزويـدهم بـالموارد اللازمـة لإنجـاز المهـام المطلوبـة منهم والإشراف على العمل للتأكُّد من إنجازه بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب.

إدارة التغيير

التكنولوجيا والابتكار: شركة أمازون تهدِّد استمرار متاجر البيع بالتجزئة التقليدية

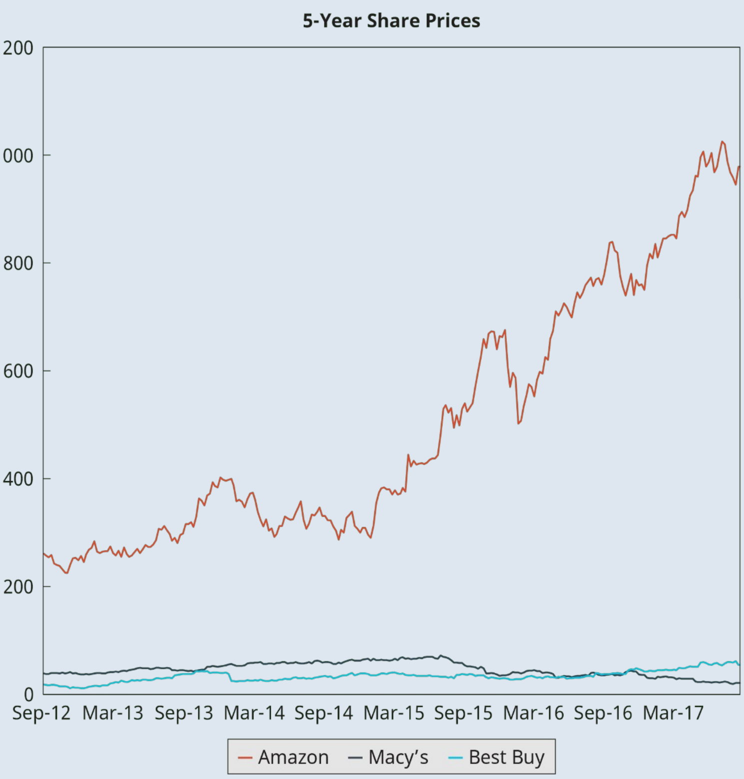
أصبح الموقع الإلكتروني لشركة أمازون هو الوجهة الأساسـية لجميـع الزبـائن الـذين يبحثـون عن مُنتج معيّن لشرائه، ولكنه لم يكن كذلك في البداية. لقد أسَّس جيف بـيزوس شـركة أمـازون في عـام 1995 في مـرآب منزلـه وكانت عبارة عن شركة تبيع الكتب عبر الإنترنت، ولكن كان لدى بيزوس رؤية أوسـع يسـعى إلى تحقيقهـا وهي أن تكون شركة أمازن "متجرًا يبيع كل شيء". تمكَّن بـيزوس خلال فـترة تزيـد قليلًا عن عقـدين من الـزمن من تحويـل رؤيته إلى واقع من خلال سعيه إلى تطوير شركة أمازون وتنميتها بكل الطرق الممكنـة. امتـدت شـركة أمـازون عـبر الحدود الدولية وأصبح لديها مواقع إلكترونية مخصَّصة لأربع عشرة دولة، كما أنَّها وسَّعت مجموعة المنتجات الـتي توفِّرها لتشمل كل ما قد يبحث عنه المشتري تقريبًا، وأصبحت الشركة تقدِّم أيضًا عددًا من المنتجات التي تحمـل علامتها التجارية مثل: جهاز القراءة "كيندل" والمساعد الافتراضـي "أليكسـا" الـذي يعمـل على جهـاز "إيكـو"، وقـد أصبحت شركة أمازون تُدير مجموعة من المتاجر التقليدية بعد استحواذها على سلسلة متاجر هول فودز. بالإضـافة إلى ذلك، فإنَّ شركة أمازون تستغل خبرتها التي طوَّرتها على مدى السنين في مساعدة تجار التجزئة الآخرين الـذين يعملون عبر الإنترنت عن طريق السماح لهم ببيع منتجاتهم بواسطة موقعها الإلكـتروني، وتقـدِّم لهم أيضًـا العديـد من الخدمات التقنية الأخرى.

لقد غيَّر نموذج التجارة الإلكترونية الذي استحدثته شركة أمازون من طريقة تسوُّق الناس، وقـد أثَّـر ذلـك على قطاع البيع بالتجزئة. كان من الصعب على المراكز التجارية والمتاجر التقليدية مجاراة مـا تـوفِّره شـركة أمـازون من أسعار مناسبة ومنتجات متنوعة وتجربة شراء مريحة. يوضِّح الشكل التالي ما طرأ على سوق الأوراق المالية بسبب الصعوبات التي واجهها تجار التجزئة بعد دخول شـركة أمـازون حلبـة المنافسـة، إذ ارتفـع سـعر السـهم في شـركة أمازون بعد تراجع الحصص السوقية للمتاجر التقليدية مثل متاجر Macy’s ومتاجر Best Buy.

ما هي التعديلات التي أجراها تجار التجزئة التقليديون على اسـتراتيجياتهم وأهـدافهم اسـتجابةً لتغيُّـر عـادات التسوُّق لـدى الزبـائن؟ لقـد اضـطرت متـاجر الملابس مثـل مايسـيز إلى تبـني اسـتراتيجيات دفاعيـة تمثَّلت في تخفيض الأسعار، وتقليل عدد فروعها، وتطوير إمكانياتها المتعلِّقة بـالبيع عـبر الإنـترنت. من ناحيـة أخـرى، بـذلت المتاجر الكبرى مثل بست باي جهودًا من أجل المحافظة على اسـتمراريتها في العمـل من خلال التصـدي لظـاهرة "الاستعراض المُسبق" أو ما يُعرف بظاهرة "showrooming"، والـذي يُشـير إلى توجُّـه الزبـائن إلى زيـارة المتـاجر التقليدية لمعاينة المنتجات بأنفسهم ثمَّ العودة إلى المنزل وطلبهـا عـبر مواقـع التجـارة الإلكترونيـة، وتكـافح تلـك المتاجر هذه الظاهرة عن طريق تقديم خدمات تركيب الأجهـزة والـبيع بنفس الأسـعار الـتي يطرحهـا تجـار التجزئـة الذين يبيعون منتجاتهم عبر الإنترنت.

إنَّ التغيُّر الذي طرأ على قطاع البيع بالتجزئة قد ألحق الضـرر ببعض المتـاجر مثـل مايسـيز، إذ أدَّى ذلـك إلى انخفاض أسعار أسهم هذه المتاجر بسبب تضييقها لمجال أعمالها في محاولة منها للبقـاء والاسـتمرار في عملهـا. في المقابل، تحاول شركة بست باي التكيُّف مع التغييرات من خلال اتخاذ إجـراءات دفاعيـة تمكِّنهـا من مواصـلة عملياتها التشغيلية، واستطاعت النجاح جزئيًا في إيجاد طرق لجذب المشترين في عصر التجارة الإلكترونية، ويبدو

أنَّ المستثمرين قد دعموا تلك الإجراءات، إذ يمكننا أن نلاحظ ارتفاع سعر سهم شـركة بسـت بـاي. هـل سيصـمد تجار التجزئة على المدى الطويل؟ من الصعب معرفة ذلك.



الشكل 76: مقارنة بين أسعار الأسهم لكل من أمازون وبست باي ومايسيز

لقد صرَّحت كل من شركة مايسيز وشركة جي سي بيـني أنَّهـا تنـوي إغلاق متاجرهـا، وتقـدَّمت شـركة سـيرز بطلب إشهار الإفلاس. لقد توقَّع المحلِّلون إغلاق شـركة بسـت بـاي ومـا زالـوا يعتقـدون أنَّ متـاجر الـبيع بالتجزئـة التقليدية سوف تضطَّر إلى تقـديم الـخدمات على المـدى البعيـد لكي تتميَّـز عن شـركة أمـازون الرائـدة في مجـال التجارة الإلكترونية ومثيلاتها. على سبيل المثال، اسـتحوذت شـركة بسـت بـاي في عـام 2002 على شـركة Geek Squad المتخصِّصة في إصلاح أجهزة الحاسوب حتى تتمكَّن من تقديم هذه الخدمة لزبائنها.

أسئلة للمناقشة:

1. استنادًا إلى تحليل PESTEL (الذي شرحناه في الفصل الثامن)، ما هي العوامل التي أدَّت إلى حدوث تغييرات على قطاع البيع بالتجزئة؟

2. أصبحت شركة أمازون تُدير مجموعة من المتاجر التقليدية بعد استحواذها على سلسلة متاجر هـول فـودز. هـل ترى أنَّ هذه الخطوة تصبُّ في مصلحة شركة أمازون أم لا؟ لماذا؟

3. ما هي الإجراءات الاستراتيجية التي يمكن أن تتخذها المتاجر مثل مايسـيز لكي تسـتمر في العمـل في قطـاع البيع بالتجزئة من وجهة نظرك؟



الشكل 77: متجر تابع لشركة مايسيز والذي يوجد وسط مدينة ميامي - مصدر الصورة: حساب Phillip Pessar/ فليكر مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

دفعت الاستراتيجية التنافسية التي تنتهجها شركة أمازون عـددًا من متـاجر الـبيع بالتجزئـة إلى إغلاق بعض متاجرها التي لا يرتقي أداؤها إلى المستوى المطلوب مثل هذا المتجر التابع لشركة مايسـيز والـذي يوجـد وسـط مدينة ميامي.

9.6.1 وضع الأهداف

ينبغي أولًا فهم الغـرض من عمليـة التخطيـط قبـل التعـرُّف على تفاصـيلها. إنَّ الهـدف هـو شـيء يسـعى الشخص إلى تحقيقه، كما أنَّ الشركات يكون لديها قائمة بالأشياء التي ينبغي تحقيقها. سوف نتحدَّث عن متجـر من سلسلة متاجر وول مارت يقع في مدينة جامعية. ينبغي أن يكون هذا المتجـر مجهَّـزًا بكافـة المنتجـات الـتي سيحتاجها الطلاب عندما يحين موعد مجيئهم إلى الجامعة في فصل الخريف، لذلك سوف يخطِّط مـدير المتجـر قبل عدة شهور من حلول هذا الموعد ويستخدم المعلومات التي استنتجها عن مبيعات السنة السابقة لكي يحدِّد المنتجات التي سوف يطلبها وكمياتها ويحدِّد الفترات التي سيحتاج فيها وجود عاملين إضافيين لخدمـة الأعـداد المتزايدة من المُشترين. تجدر الإشارة إلى أنَّ الأهداف في شركة وول مارت تحدِّدها الإدارة العليا نظرًا لأنَّها شركة عالميـة، ولـذلك تكـون مسـؤولية مـديري المتـاجر اتخـاذ الإجـراءات الـتي تنسـجم مـع الاسـتراتيجية والأهـداف الخاصة بالشركة.

ينبغي أن تراعي الخطة التي يضعها المدير المدة المستغرقة في تسليم المنتجات لضمان وصول الثلاجـات الصغيرة والأغطية المزدوجة وتخزينها في المتجر عندما يحين موسم العـودة إلى الجامعـة. قـد يتطلَّب التحضـير لهذا الموسم تخفيض أسعار المنتجات الأخرى من أجل بيعها لتوفـير مسـاحة للثلاجـات الصـغيرة، وقـد يتطلَّب أيضًا تعيين موظفين إضافيين وتدريبهم لكي يكون هناك عدد كافٍ ممَّن سيقدِّمون المساعدة للطلاب ووالديهم. إنَّ الهدف النهائي الذي يسعى المدير إلى بلوغـه هـو النجـاح في تحقيـق مبيعـات كثـيرة في موسـم العـودة إلى

الجامعة، ولكنَّ بلوغ هذا الهدف يتطلَّب أداء عدة مهام مثل: اتخاذ القرارات بشأن المنتجـات الـتي سـيعمل على توفيرها، والتأكُّد من وصول المنتجات في الموعد المحدَّد، ووضع أهداف متوسطة المـدى فيمـا يتعلَّـق بتعـيين الموظفين الإضافيين وتدريبهم.

I. وضع أهداف جيدة باستخدام نموذج الأهداف الذكية SMART

تشـترك الأهـداف الجيّدة في عـددٍ من الخصـائص، ومن النمـاذج المسـتخدمة في وضـع الأهـداف الجيّدة نموذج الأهداف الذكية (SMART) الموضَّح في الشكل التالي.

محدد	ينبغي أن يكون الهدف محدَد وواضح.
قابل للقياس	ينبغي أن يكون الهدف قابل للقياس حتى تستطيع تحديد مدى تقدمك نحو تحقيقه.
قابل للتطبيق	ينبغي أن يكون الهدف قابل للتطبيق ومنطقي وغير مستحيل.
ذو صلة	ينبغي أن يتصل الهدف بالغاية العامة وأن يساعدك على تحقيقها.
مقيد بإطار زمني	يجب أن يكون للهدف حدود زمنية حتى يشعر المرء بضرورة الإسراع في إنجازه.

الشكل 78: الأهداف الذكية (SMART)

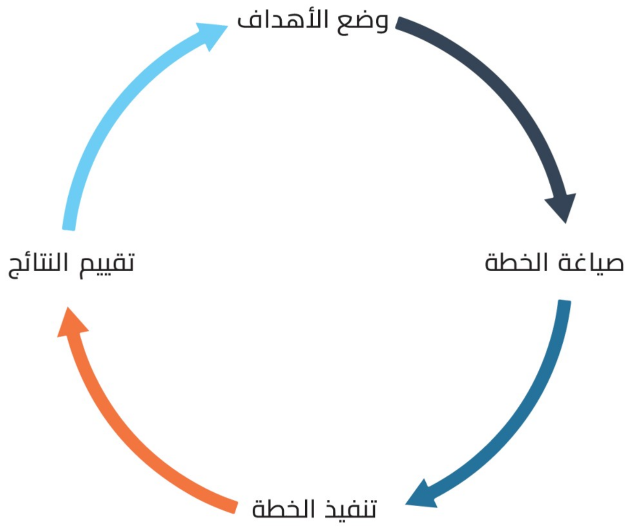
يمكن تطبيق **نموذج الأهـداف الذكية** (SMART) على أهـداف العمـل والأهـداف الشخصـية، ويشـير هـذا النموذج إلى أنَّ الهدف الجيّد ينبغي أن يكون محدَّدًا وقابلًا للقيـاس والتطـبيق وذو صـلة بالغايـة العامـة ومقيَّـدًا بإطار زمني.

لنفترض أنَّك تهدف إلى التفوُّق في مـادة مبـادئ الإدارة، ولكن تحقيـق "التفـوُّق" يُعـدُّ هـدفًا غامضًـا بعض الشيء، لذلك ينبغي تحويله إلى هدف **محدَّد** ليصبح: الحصول على درجة امتياز في هذه المادة. هل الهدف الذي حدَّدتـه **قابـل للقيـاس**؟ نعم؛ فالـدرجات من المعـايير الجيّدة المسـتخدمة لقيـاس مسـتوى الأداء في المـواد الدراسية. هل الهدف الذي حدَّدته **قابل للتطبيق**؟ هذا الأمر متعلِّق بك: هل تحصل على درجـات ممتـازة غالبًـا؟ هل بإمكانك تخصيص جزء من وقتك لدراسة هذه المادة الدراسية؟ هل الهدف **ذو صلة** بهدف أكبر، مثل التخرُّج من الجامعة بتقدير مرتفع؟ إذا كانت الإجابة نعم، فالحصول على درجة امتياز في هذه المادة سيسـاهم في بلـوغ الهدف الأكبر. هل يجب تحقيق الهدف خلال **مدة زمنية محدَّدة**؟ من طبيعة الأهداف المرتبطة بـدرجات المـواد الدراسية أن تكون مقيَّدة بإطار زمني، لأنَّ هناك تاريخ محدَّد لانتهاء المادة الدراسية. إذًا، يمكن أن يكون الحصول

على درجة امتياز في هذه المادة هدفًا ذكيًا، ولكن ينبغي من أجل تحقيقه وضـع بعض الأهـداف قصـيرة المـدى، مثل وضع هدف ذكي يرتبط بالحصول على درجة امتياز في الاختبار المُقبل.

9.6.2 عملية التخطيط

يبيّن الشكل التالي الدورة التي تمرُّ بها عمليـة التخطيـط، وهي تُشـبه إلى حـدٍّ كبـير الـدورة الخاصـة بعمليـة الإدراة الاستراتيجية التي وضَّحناها سابقًا؛ نظرًا لأنَّ هناك الكثـير من الأمـور المشـتركة بينهمـا. في الواقـع، تعـدُّ عملية التخطيط جزءًا لا يتجزأ من عملية الإدراة الاستراتيجية؛ إذ إنَّ وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات وتنفيذ مجموعة من الأنشطة المتنوعة على نطاق الشركة يتطلَّب تخطيطًا شاملًا.



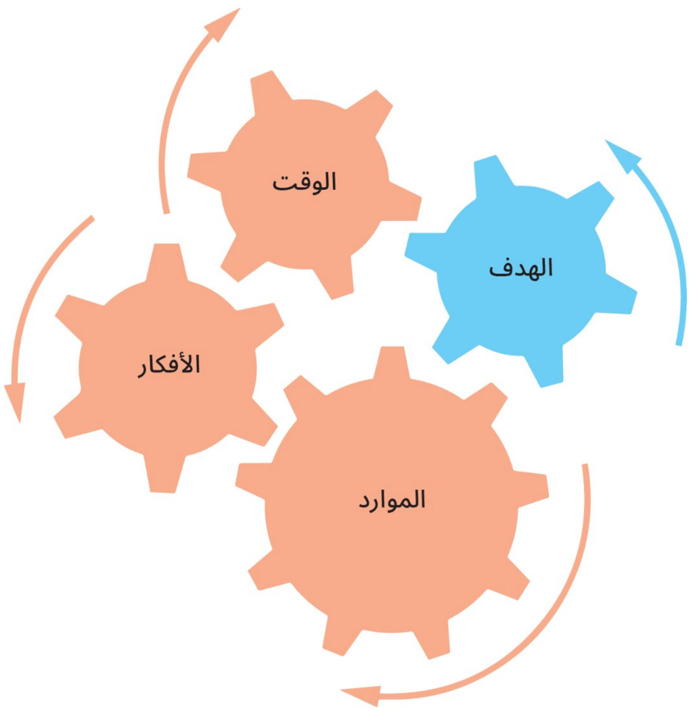
الشكل 79: عملية التخطيط

الخطوة الأولى من خطوات عملية التخطيـط هي وضـع الأهـداف الـتي ينبغي تحقيقهـا. إنَّ الحـرص على أن تنطبق جميع معايير نموذج الأهداف الذكية (SMART) على الأهداف الموضوعة سوف يسـهِّل عمليـة التخطيـط ويزيد من فرص نجاحها، لذلك ينبغي عليك أن تخصِّص وقتًا كافيًا لوضع أهداف جيِّدة.

الخطوة التي تلي وضع الأهداف هي "صياغة الخطة". تتطلَّب هذه الخطوة تنفيذ عدة أنشطة مختلفة، لـذلك سوف نفصِّل كيف من المفترض أن تسير الأمـور. يمكن النظـر إلى التخطيـط على أنَّـه عمليـة حـل للمشـكلات. تتألَّف الخطة من مجموعة من الأنشطة التي تُوضع بغرض إنجـاز هـدف معيَّن، ويرتبـط جـوهر عمليـة التخطيـط بتحديد هذه الأنشطة. يمكننا أن نقول بأن الهدف هو الوجهـة النهائيـة وأنَّ الخطـة مـا هي إلا إجابـة عن السـؤال: "كيف سنصل إلى تلك الوجهة؟".

قد يفكِّر المدير في العديد من الطرق التي يمكن أن تؤدِّي إلى بلوغ الهدف عند صياغة الخطة، ويمكنه إجـراء جلسة عصف ذهني والاستعانة بمجموعة من الموظفين من أجل توليـد الأفكـار وطـرح الخيـارات، ولكن ليسـت جميع الأفكار المُحتملة مجدية أو قابلة للتطبيق، لذلك من المهام التي تقع على عاتق المدير عند صـياغة الخطـة انتقاء الأفكار التي تتلاءم مع موارد الشركة وإمكانياتهـا والقيـود الزمنيـة الـتي يجب أن تلـتزم بهـا الشـركة (انظر

الشكل التالي)، ومن الأسئلة التي ينبغي على المدير التفكير فيها: مـتى ينبغي تحقيـق الهـدف؟ مـا هي المـوارد الأخرى التي تحتاجها الشركة حتى تنجز المشروع؟



الشكل 80: التنسيق من متطلبات عملية التخطيط

صياغة الخطة أشبه ما تكون بلغز يقتضي تحديد أفضل الطرق التي تؤدِّي إلى بلوغ الهدف باستخدام الموارد التي تمتلكها الشركة أو التي تستطيع الحصول عليها خلال الفترة الزمنية المتاحـة. ليس هنـاك خطـوات محـدَّدة لصياغة الخطة، ولكن الطريقة الأمثل لإتقان ذلك هي الممارسة. على الأرجح أنَّك قـد مارسـت التخطيـط بدرجـة كافية خلال حياتك لأنَّك كنتَ تخطّط بطريقة أو بـأخرى منـذ زمن بعيـد: خططتَ لمواعيـد الدراسـة، وللتمرينـات الرياضية، وللفعاليات الاجتماعية، وحتى لوجبات الطعام. يتطلَّب التخطيط الاستراتيجي استخدام المهارات ذاتها ولكن في سـياق جديـد. قـد يبـدو التخطيـط لإطلاق منتج جديـد أو غـيره من أهـداف العمـل أمـرًا معقَّـدًا، ولكنَّ التخطيط لبعض أمور الحياة الشخصية، مثل التخطيط لإقامة حفل زفاف لا يقـل تعقيـدًا في كثـيرٍ من الأحيـان. يمكن القول بأنَّ نطاق الأمور التي يجب على المدير التنسيق بينها من أجل تحقيق أهداف الشركة قد يكون أكـبر مما اعتدتَ عليه، ومع ذلك لن تكون المهارات اللازمة جديدة كليًا.

سوف نلقي نظرة على التحدي الذي يواجه شركة تسلا في الـوقت الحـالي على سـبيل المثـال. لقـد طـورَّت شركة تسلا طراز سيارة جديد موجَّه للأسواق الجماهيرية، وهناك حوالي نصف مليون زبون ينتظرون صـدور هـذه السيارة الجديدة لكي يشتروها. كانت شركة تسلا وما زالت شركة متميزة في صـناعة السـيارات، وكـانت تقتصـر على صناعة عـدد قليـل من السـيارات باهظـة الثمن، ولكن السـيارة الجديـدة الـتي تُـدعى "موديـل 3" مصـمَّمة خصيصًا لكي تُباع بأسعار معقولة تناسب الجميع تقريبًـا. إنَّ العلامـة التجاريـة المعروفـة لشـركة تسـلا وشُـهرتها

الواسعة في صناعة السيارات الممتازة ولّـد إقبـالًا كبـيرًا على طلب الطـراز الجديـد، ولـذلك يخطّط إيلـون ماسك -الرئيس التنفيذي لشركة تسلا- لصناعة عدد كبير من السيارات وبسرعة أكبر من أي وقت مضى.

تهدف شركة تسلا إلى تصنيع السيارات بمعدل 500,000 سيارة سنويًا من أجل تغطيـة حجم الطلب عليهـا. هل يُعدُّ هذا الهدف هدفًا ذكيًا؟ هناك جدال قائم بين المحللين حول العالم بشـأن إمكانيـة تحقيـق هـذا الهـدف، ولكنَّ تركيز شركة تسلا في الوقت الحالي منصبٌّ على تحويله إلى واقع، لهـذا يجب على إيلـون ماسـك أن يضـع خطة لتحقيق ذلك. ما هي الموارد التي تحتاجها شـركة تسـلا لكي تتمكَّن من إنتـاج ذلـك العـدد من السـيارات؟ حرص المسؤولون في شركة تسلا على أن تكون السيارة الجديدة سهلة التصنيع، لأنَّهم كانوا يعلمون أنَّـه سـتكون هناك حاجة إلى تصنيع أعداد كبيرة منها. لكنَّهم في الحقيقة يحتاجون أيضًا إلى توفير المرافق الصـناعية والقطـع اللازمة لإنتاج السيارات بالإضافة إلى موظفين مسؤولين عن عمليات الإنتاج، وهم بحاجة إلى توفُّر المال الكـافي لكي يسـتطيعوا الحصـول على هـذه المـوارد. من المعلـوم أنَّ إيلـون ماسـك خبـير في جمـع الأمـوال وجـذب المستثمرين، ولكنَّ شركته بحاجة إلى مليارات الدولارات لتطوير إمكانيات التصنيع اللازمة لتغطيـة حجم الطلب، لذلك فهو يواصل جمع المزيد من الأموال في الوقت الذي تعمل فيه شركة تسلا على بنـاء مصـنع ضـخم يُـدعى "Gigafactory" في ولاية نيفادا الأمريكية والذي سيكون أكبر مصنع في العالم.

تواجـه شـركة تسـلا أثنـاء عملهـا على تصـنيع الطـراز الجديـد "موديـل 3" مشـكلة متعلّقـة بالمكونـات (البطاريات خصوصًا)، لذلك فإنَّ إحدى أهداف إيلون ماسك من إنشاء المصنع الضخم هي تصنيع مئـات الآلاف من البطاريات اللازمة لتشغيل سيارات "موديل 3". في الواقع، إنَّ عملية التخطيط في شـركة تسـلا تنطـوي على العديد من الأنشطة المتداخلة، وهذه المسألة تضـع أمـام الـرئيس التنفيـذي للشـركة عـددًا من التحـديات الـتي تتضمَّن: تحديد الأنشطة، وتحديد الموارد التي تحتاجها الشركة لتنفيذ تلك الأنشطة، وإيجاد طريقة للحصول على المـوارد اللازمـة الـتي لا تمتلكهـا الشـركة. شـركة تسـلا من الشـركات الناجحـة وهي تقـدِّم سلسـلة متنوعـة من المنتجات، ولكن أُثيرت عدة شكوك -في الآونة الأخيرة- بشأن قدرتها على إنتاج العدد الكافي من السيارات لسـد جميع طلبات الزبائن، كما أنَّ هناك من يدعو إلى النظر في الأمر ومعرفة تفاصيل أكثر عن الإجراءات التي تتخذها الشركة في سبيل تحقيق ذلك.

9.6.3 تنفيذ الخطط للمستويات المختلفة من أنشطة الشركة وفق الأطر الزمنية

تُوضع مجموعة الخطط على عدة مستويات داخل الشركة في الوقت نفسه، وغالبًا مـا تتطلَّب عمليـة تنفيـذ الخطط المرتبطة بتحقيق الأهداف الكبيرة اتخاذ عدد من الخطوات المختلفة. على سبيل المثال، إذا قرَّرت إحدى الشركات بأن تكون استراتيجيتها الكبرى هي استراتيجية النمو، فإنَّ الأنشطة الـتي سـتُنفَّذ في كـل مسـتوى من مستويات الشركة ينبغي أن تساهم في نمو هذه الشركة، لذلك يتوجَّب على المـديرين في مختلـف المسـتويات وضع الخطط المناسبة التي تؤدِّي إلى تحقيق النمو. تجدر الإشارة إلى أنَّ الأهداف والخطـط الـتي تُوضـع لتنفيـذ الاستراتيجية الكُبرى تكون عامة في المستويات الإدارية العليا ثمَّ تصبح أكثر وضوحًا وتفصـيلًا عنـدما ننتقـل إلى

المستويات الإدارية الأدنى إلى أن نصل في النهاية إلى الموظفين الذين يعملون على إنجاز مهـام محـدَّدة تصـبُّ في نجاح الاستراتيجية الكُبرى.

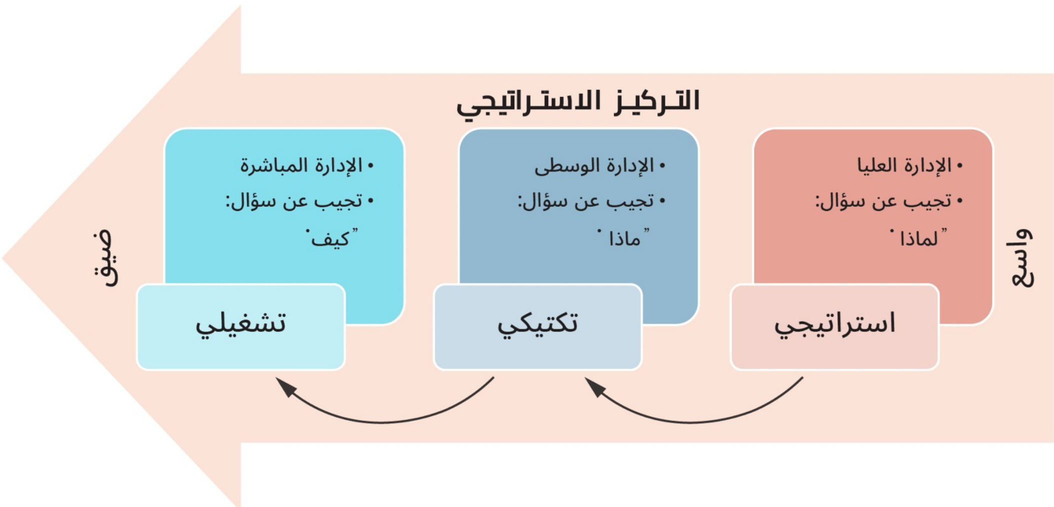
عامل الوقت من العوامل المهمة التي ينبغي على كبـار المـديرين أخـذها في الحسـبان عنـد وضـع أهـداف الشركة والخطط التي تؤدّي إلى تحقيـق تلـك الأهـداف، وتنقسـم هـذه الخطـط وفقًـا للإطـار الزمـني إلى نـوعين رئيسين هما:

- **خطة استراتيجية قصيرة المدى**: يُمكن تنفيذ هذه الخطة خلال سنة أو أقل.
- **خطة استراتيجية بعيدة المدى**: تُوضع هذه الخطة للأهداف التي لا يُمكن تنفيذها خلال سنة واحدة.

عادةً ما يكون لدى الشركات خططًا من كلا هذين النوعين في الوقت نفسه؛ فقد يكون لدى شركة مـا هـدف قصير يتمثَّل في زيادة نسبة الأرباح خلال ربع السنة الحالي مثلًا، بالإضافة إلى هدف بعيد المدى يتضمّن افتتـاح فروع في دولة أخرى أو بناء مصنع جديد أو غير ذلك. يُعدُّ كلٌّ من مصنع "Gigafactory" الذي تعمل شركة تسـلا على بنائه ومقر شركة أبل الجديد الذي يوجد في مدينة كوبيرتينو في ولاية كاليفورنيا الأمريكية من المشاريع التي يتطلَّب تنفيذها عدة سنوات ومليارات الدولارات، ولـذلك فهي من الأمثلـة الجيِّدة على الأهـداف الـتي تقتضـي وضع خطط بعيدة المدى. لقد خطَّطت شركة تسلا منـذ سـنوات عديـدة لإنشـاء مصـنع "Gigafactory" عنـدما أدركت أنَّها بحاجة إلى إنتاج أعداد كبيرة من "موديل 3" من أجل تلبية جميع طلبات الزبائن.[7]

ا. مستويات التخطيط

من العوامل الأخرى التي تؤثِّر على عملية التخطيط هو النطاق والمستوى الذي تُنَّفذ فيـه عمليّـة التخطيـط، وقد ناقشنا مُسبقًا بعض المفاهيم المهمة المرتبطة بالتخطيط واسع النطاق، مثل استراتيجيات وحدات الأعمال والاستراتيجيات الكُبرى، ولكن في الواقع لا يُمكن إغفال أهمية عملية التخطيـط اليوميـة الـتي يحـدِّد من خلالها المديرون الخطوات التي تؤدّي إلى تحقيق الأهداف الكبيرة ومن ثمَّ نجاح الشركة.



الشكل 81: مستويات التخطيط الاستراتيجي

لو قارنا بين الشكل السابق والشكل الذي يوضِّـح كيفيـة صـياغة أحـد الأهـداف الاسـتراتيجية (الموجـود في القسم 9.4)، سنلاحظ تبدُّل أماكن السؤالين "ماذا" و"كيف" ويرتبط ذلك بتغيُّر المستوى الإداري، إذ تُحدَّد الرؤيـة والرسالة على النطاق الأوسع (أي من قِبل الإدارة العليا)، ولـذلك فـإنَّ الإجابـة عن سـؤال "كيـف" الـتي سـتُحدِّد رسالة الشركة لن تكون إلَّا مجرَّد فكرة واسعة النطـاق. في المقابـل، عنـدما يخطِّط المـديرون الـذين يعملـون في مستوى الإدارة المباشرة، فإنَّ إجابتهم عن سؤال "كيف" سيُفضي إلى تحديد مجموعة من الإجراءات والخطـوات المفصَّلة والمحدَّدة بدقة والتي ينبغي اتباعها من أجل تحقيق هدف معيَّن.

يحـدث التخطيـط على ثلاث مسـتويات هي: **التخطيـط الاسـتراتيجي**، والتخطيـط التكـتيكي والتخطيـط التشغيلي، وسنوضِّح كلًّا منها فيما يلي. كل ما تحدثنا عنه سابقًا يتعلَّق بالتخطيـط الاسـتراتيجي الـذي يُنفَّـذ في مستوى الإدارة العليا من قِبل المديرين التنفيذيين بغرض تحديد المسار العام للشركة. يعـدُّ اختيـار الاسـتراتيجية الكُبرى (مثل استراتيجية النمو) واستراتيجيات وحدات الأعمال (مثل استراتيجية قيادة التكلفة) جزءًا من عمليــة التخطيط الاسـتراتيجي، وتجـدر الإشـارة إلى أنَّ التخطيـط الاسـتراتيجي يربـط الإجـراءات الـتي تتخـذها الشـركة برؤيتها ورسالتها.

التخطيط التكتيكي هو التخطيط الذي يُنفَّذ في مستوى الإدارة الوسطى من قِبل مـديري الأقسـام، ويُحـدَّد من خلاله الإجراءات العامـة الـتي ينبغي على الشـركة تنفيـذها من أجـل تحويـل رسـالتها إلى واقـع. على سـبيل المثال، من المعلوم أنَّ شركة وول مارت تتبنَّى استراتيجيتي النمو وقيادة التكلفة، لـذلك يعمـل مـديرو الأقسـام فيها على إيجاد الطرق التي تؤدِّي إلى نمو الشـركة وتجعلهـا قـادرة على الاسـتمرار في تقـديم المنتجـات بأسـعار منخفضة؛ إذ سيفكّر الإداريون في المستويات الوسطى في اتخاذ قرارات تتعلَّق بتحديد المواقع الأنسـب لمراكـز التوزيع من أجل زيادة كفاءة عملية التخزين وتحديد الشـركات المصـنِّعة الـتي يمكنهم من خلالهـا شـراء البضـائع بأقل الأسعار وتحديد الأماكن التي سيؤسسون ضمنها فروعًا جديدة من أجل جذب المزيد من الزبائن.

التخطيط التشغيلي هو التخطيـط الـذي يُحـدَّد من خلالـه الأنشـطة الـتي سـوف يؤدِّيهـا كـل موظَّـف من موظَّفي الشركة من أجل إحراز تقدُّم في تنفيذ الخطط التكتيكية. من الجـدير بالـذكر أنَّ جـداول عمـل المـوظفين والخطط التسويقية ما هي إلَّا صورة من صور الخطط التشغيلية التي يضعها المديرون؛ فالخطـط التشـغيلية هي الأنشطة اليومية التي تُسيِّر عمل الشركة وتتضمَّن طلب البضائع والإمـدادات والمـواد الأوليـة، وتحديـد مواعيـد عمل الموظفين وتحديد مهام كلٍّ منهم، ووضع الأهداف المرتبطة بالمبيعات والحملات الترويجية.

على سبيل المثال، تتبنَّى شركة ماكدونالدز استراتيجية قيادة التكلفة مثلها مثل الكثير من الشركات الأخرى، لذلك فإنَّ من المهام الضرورية التي تقع على عاتق مـديري مطـاعم ماكدونالـدز تنظيم جـداول عمـل المـوظفين بحيث يكون عـدد المـوظفين الـذين يعملـون في المطعم في الأوقـات المحـدَّدة كافيًـا لخدمـة الزبـائن والعمـل بسلاسة وألَّا يكون عددهم أكثر من اللازم (لكي لا ينتج عن ذلك تكبُّد تكاليف إضافية). إنَّ نجـاح أولئـك المـديرين في أداء هـذه المهمـة يسـاهم في تنفيـذ الاسـتراتيجية الـتي تتبنَّاهـا شـركة ماكدونالـدز، ألا وهي اسـتراتيجية قيادة التكلفة.

ب. تنفيذ الخطط الاستراتيجية

يُقصد **بتنفيذ الخطط الاستراتيجية** تطبيقها عن طريق إسناد المهـام إلى الأفـراد من أجـل تأديتهـا وإنجـاز الأهداف الاستراتيجية للشركة. على الرغم من أنَّ المدير قد يتطرَّق إلى الحديث عن "تنفيـذ اسـتراتيجية التميُّـز"، إلَّا أنَّ هذه الاستراتيجية لا تُنفَّذ على أرض الواقع إلَّا بواسطة الموظفـيين التشـغيليين الـذين يقعـون في قاعـدة الهرم التنظيمي، إذ يُنجز هؤلاء الموظفون المهام المخطَّط لها والتي تُسهم في إضافة قيمـة للمنتج الـذي تقدِّمـه الشركة. تتضمَّن تلك المهام: البحث والتطوير من أجل تحديد المزايا الفريدة التي يُمكن إضافتها للمنتج، ومراقبة عمليات التصنيع من أجل التأكُّد من أنَّ المنتجات تنطبق عليها معايير الجودة العالية، والتسويق للمنتج من أجل تكوين صورة إيجابية عنه في أذهان الزبائن.

اختبار مدى الفهم

1. مـا هي مسـتويات التخطيـط الثلاثـة؟ مـا هي أنـواع الخطـط الـتي يضـعها المـديرون في كـل مسـتوى من هذه المستويات؟
2. لماذا تُنفَّذ الخطط الاستراتيجية غالبًا في المستوى التشغيلي؟

9.7 قياس وتقييم أداء الخطط الاستراتيجية

كيف يقيِّم المديرون فعالية الخطط الاستراتيجية ولماذا؟

الخطوة الأخيرة من خطوات عملية الإدارة الاستراتيجية هي قياس الأداء وتقييم النتائج. لقد ذكرنـا سـابقًا أنَّ من خصائص الأهداف الذكية هي أن تكون قابلة للقياس. إنَّ من المهم قياس مدى نجاعـة الإجـراءات والأنشـطة التي تنفَّذ في مختلف أقسام الشركة في تحقيـق الأهـداف المحدَّدة؛ وذلـك لكي يتحقَّـق المـديرون من فاعليـة الخطط الاسـتراتيجية الخاصـة بالشـركة. ينبغي أن يكـون الأفـراد الـذين ينفِّذون الإجـراءات المحـدَّدة في الخطـة والمديرون الذين يشرفون عليهم قادرين على معرفة ما إذا كانت هذه الإجراءات الذين هم بصـدد تنفيـذها تـؤدِّي الغرض الذي وُضعت من أجلـه. على الأرجح أنَّـك كنتَ تطبِّق هـذا الأسلوب خلال جميـع فـترات حياتـك، إذ إنَّ للعديد من الأهداف الحياتية معاييرًا يُمكن أن تساعدك على قياس مدى نجاحـك في إنجـاز تلـك الأهـداف. على سبيل المثال، يخضع الطلاب لاختبارات قياسية لتحديد ما إذا كانوا قد تعلَّموا المطلوب منهم، ومن ثمَّ تُسـتخدم النتائج لتقييم مدى فاعلية التعليم في جميع المستويات.

إنَّ قياس الأداء لا غـنى عنـه في عـالم الأعمـال أيضًـا. على سـبيل المثـال، يقـرِّر المسـتثمرون مـا إذا كـانوا سيُقدمون على الاستثمار في شركة معينة أم لا استنادًا إلى أدائها، ويتعيَّن على الشركات العامـة أن تكشـف عن تفاصيل أدائها المالي لكي يتمكَّن المستثمرون من اتخاذ قرارات مدروسة. غالبًا ما يُحدَّد الأداء العام للشركة بنـاءً على أدائها المالي، ولكن كيف بإمكان المديرين إقناع المستثمرين بأنَّ الأداء المـالي لشـركاتهم سـيكون ممتـازًا؟ يمكنهم ذلك عن طريق توضيح الاستراتيجية التي يسيرون على نهجها؛ إذ من المعلـوم أنَّ الخطـط الاسـتراتيجية

الجيِّدة تقود الشركات نحو النجاح. لقد وضَّحنا في هذا الفصل خطوات وضع هـذه الخطـط، وتعـدُّ خطـوة قيـاس الأداء وتقييم النتائج آخر خطوات عمليـة الإدارة الاسـتراتيجية. في الواقـع، إنَّ التحقُّـق من نجـاح الخطـط لا يقـلُّ أهمية عن وضع الخطط نفسها.

هناك عدة أشكال **لمقاييس الأداء** ومن ضمنها التقارير المالية ومعايير الجودة، مثل معيـار معـدل الخلـل، ويُمكن لأي شركة وضع وتحديد مقاييس الأداء التي سوف تستخدمها لتقييم مدى نجاح أنشطتها. يبيِّن الجــدول التالي بعض الأهداف الشائعة التي تضعها الشركات وبعض المعـايير المقترحـة لتقـييم الإجـراءات الـتي تنفِّذها الشركة في سبيل تحقيق تلك الأهداف. ينطوي التقييم على تحديد المعيار الذي سوف يُقاس الأداء بناءً عليه، ثمَّ دراسة نتائج الأنشطة التي نفَّذتها الشركة ومقارنة هذه النتائج بالمعيار المحدَّد.

تعدُّ **المقارنة المرجعية** (benchmarking) شكلًا من أشكال التقييم، وتشير إلى عملية تقـييم أداء الشـركة من خلال مقارنته بالأداء المتميِّز لشركة أخرى. على سبيل المثال، تعدُّ الأنشطة والعمليات التي تُنفَّـذ في ملاهي ديزني معاييرًا تستخدمها الشركات الأخـرى الـتي تعمـل في قطـاع الترفيـه والضـيافة في تقـييم أعمالهـا؛ فمن المحتمل جدًّا أن تقارن شركات الملاهي العالمية رضا زبائنها برضا زبائن ديـزني، وذلـك من أجـل أن تقيِّم مـا إذا كانت تقدِّم لزبائنها تجربة ترفيهية رائعة ومُرضية حقًّا.

الجدول 31: إجراءات مختلفة لتطبيق استراتيجية التميُّز وطرق لقياس الأداء وتقييم النتائج

الخطة الاستراتيجية	الخطة التكتيكية	الخطة التشغيلية	مقياس الأداء
تميُّز المنتج	الابتكار	توظيف ثلاثة مهندسين لتطوير منتجات جديدة.	عدد المنتجات الجديدة التي طرحتها الشركة
تميُّز المنتج	زيادة رضا الزبائن	تطوير طاقم خدمة الزبائن عن طريق إخضاعه لبرنامج تدريبي.	عدد شكاوى الزبائن مقابل كل 10,000 وحدة مباعة
تميُّز المنتج	تحسين الجودة	تقليل عدد المنتجات المعيبة من خلال تحسين عمليات التصنيع	معدل الخلل لكل 10,000 وحدة منتجة

تقييم الأداء هو الخطوة الأخيرة التي تكمل دورة عمليـة الإدارة الاسـتراتيجية، وهـو في الـوقت نفسـه نقطـة الانطلاق لبدء دورة جديـدة، إذ يسـتفيد المـديرون من النتـائج (التقييمـات) الـتي يحصـلون عليهـا من أداء هـذه الخطوة ويستغلونها في إدخال تعديلات وتحسينات على الدورة التالية. عندما يقارن المدير الأداء بأحـد المعـايير، فإنَّه يحدِّد ما إذا كان مستوى الأداء مقبولاً أو بحاجة إلى تحسين. يُطبِّق المديرون عملية الإدارة الاستراتيجية لكي يجعلوا شركاتهم متميِّزة في الأسواق، ويمكنهم من خلال مرحلة القياس والتقييم معرفة ما إذا تحقَّـق ذلـك أم لا. إذا كان أداء الشركة ينسجم مع الأهداف المحدَّدة أو يفوقها، حينها يُبلِّغ المدير من هم أعلى منه رتبةً بهذا النجـاح. قـد يقـرِّر الـرئيس التنفيـذي للشـركة بنـاءً على ذلـك وضـع أهـداف أكـبر وأوسـع، ومن ثمَّ تُطبَّـق عمليـة الإدارة الاستراتيجية مرة أخرى. أمَّا إذا كان الأداء أقل ممَّا هو متوقَّع، فإنَّه يتوجَّب على المدير التشغيلي أن يحاول اتخـاذ

إجراءات جديدة من أجل تحقيق الأهداف، أو أن يبلِّغ المديرين الأعلى منه رتبة بأنَّ الأهداف غـير قابلـة للتحقيـق. يترتَّب على هذه الحالة إما البدء في وضع خطط تشغيلية جديدة أو إعادة النظر في الخطط الاستراتيجية من قِبـل الإدارة العليا لتحديد ما إذا كان هناك حاجة إلى إجراء بعض التعديلات.

تتميّز عملية الإدارة الاستراتيجية بأنَّها حلقة مستمرّة من الخطوات والدورات؛ أي أنَّـه بمجـرد أن يتم الانتهـاء من خطوات العملية، يبدأ العمل على تنفيذ الخطـوات مـرة أخـرى بعـد الاسـتفادة من النتـائج السـابقة، وتصـبح المُراجعات التي أسفرت عن تقييم الأداء من المعطيات التي تُؤخذ في الحسـبان عنـد إجـراء تحليـل اسـتراتيجي لإمكانيات الشركة ومواردها، إذ يستخدم فريق الإدارة العليا المعلومات الجديدة في تطـوير الاسـتراتيجيات الـتي من شأنها أن تُسهم في نجاح الشركة.

اختبار مدى الفهم

1. لماذا يُعدُّ تقييم الأداء مهمًا لعملية التخطيط الاستراتيجي؟
2. كيف تتحسَّن عملية التخطيط الاستراتيجي عند إعادة تنفيذها؟

9.8 المصطلحات الرئيسية

مصـفوفة مجموعـة بوسـطن الاستشـارية: هي أداة تُسـتخدم في تقـييم أداء وحـدات الأعمـال المختلفة في الشركة.

المقارنة المرجعية: إحدى طرق تقييم الأداء وتقـوم على مقارنـة أداء الشـركة بـالأداء المتميّز لشـركة أخـرى بهدف الاستفادة منه في تحسين أنشطتها وعملياتها.

استراتيجية وحدات الأعمال: تحدِّد طريقة تنظيم الشركات لأنشطتها المتعلِّقة بمنتج واحـد لكي تنجح في التغلُّب على المنافسين، ومن الأمثلة عليها: استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التميُّز.

استراتيجية المنظمة: هي الاسـتراتيجية الأشـمل وتهتمُّ بـالقرارات المتعلِّقـة بتوسُّـع الشـركات الكبـيرة أو المحافظة على استقرارها أو تقليصها.

الاستراتيجية الدفاعية: هي إحدى الاستراتيجيات الكبرى وتُنفِّذها الشركات عندما تواجه تحديات.

الهدف: هو شيء تسعى الشركة إلى تحقيقه.

استراتيجية النمو: هي إحدى الاستراتيجيات الكبرى وتهدف إلى زيـادة حجم الشـركة من حيث إيراداتهـا أو حصتها السوقية أو نطاقها الجغرافي (أو مزيج من هذه الأمور).

تنفيذ الخطة الاستراتيجية: تطبيق الاستراتيجية عن طريق إسناد المهام إلى الأفراد من أجل تأديتها وإنجاز الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالشركة.

الاستراتيجية الدولية: هي الاستراتيجية التي تهتمُّ بالإجراءات واسعة النطاق اللازمـة لـدخول سـوق جديـد تمامًا في دولة أخرى.

الخطة الاستراتيجية بعيدة المدى: الإجراءات الـتي تسـعى الشـركة إلى تنفيـذها من أجـل تحقيـق هـدف يستغرق إنجازه أكثر من سنة.

بيان الرسالة: هو عبارة تصف كيف سوف تسعى الشركة إلى تحويل رؤيتها إلى واقع.

التخطيط التشغيلي: هو التخطيط الذي يُحدَّد من خلاله الأنشطة اليومية والإجراءات قصـيرة المـدى الـتي سيُنفِّذها الموظفون من أجل سير عمل الشركة.

قيــاس الأداء: دراســة أنشــطة الشــركة لتحديــد مــدى نجاحهــا وإســهامها في تحقيــق الأهــداف الاستراتيجية للشركة.

الخطة: هي مجموعة من القرارات بشأن الإجراءات التي ستُنفَّذ من أجل تحقيق هدف محدَّد، وتشمل هــذه القرارات تحديد الزمن الذي ينبغي خلاله تنفيذ الإجراءات والطريقة المناسبة والموارد اللازمة لإتمام ذلك.

الخطة الاستراتيجية قصيرة المدى: تشتمل على الإجراءات التي ستُنفِّذها الشركة من أجل تحقيق هـدف معين خلال سنة أو أقل.

نموذج الأهداف الذكية (SMART): هو نموذج يشير إلى أنَّ للهدف الجيِّد خصائص محدَّدة وهي أن يكــون الهدف محدَّدًا وقابلًا للقياس والتطبيق وذو صلة بالغاية العامة ومقيَّدًا بإطار زمني.

استراتيجية الاستقرار: هي إحدى الاستراتيجيات الكبرى وتسـتخدمها الشـركات الـتي تـرغب في الحفـاظ على ثبات دخلها أو حصتها السوقية أو نطاقها الجغرافي.

التحليل الاستراتيجي: هو الدراسة المنهجية لأوضاع الشركة الداخلية والخارجية والتي تساهم في تحســين عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

عملية الإدارة الاستراتيجية: هي مجموعة الأنشطة التي يمارسها مـديرو الشـركات في محاولـةٍ منهم لكي تحتلَّ شركاتهم أفضل موضع ممكن من أجل النجاح في المنافسة في السوق.

الأهداف الاستراتيجية: هي الأهداف الكبيرة بعيدة المدى التي تحدِّد وجهـة الشـركة؛ فهي تـبيِّن مـا الـذي ستفعله الشركة في سبيل تحويل رسالتها إلى واقع.

التخطيط الاستراتيجي: هو التخطيط الذي يُنفَّذ في مسـتوى الإدارة العليـا من قِبـل المـديرين التنفيـذيين بغرض تحديد المسار العام للشركة، ويربط الإجراءات التي تتخذها الشركة برؤيتها ورسالتها.

التخطيط التكتيكي: هو التخطيط الذي يُنفَّذ في مستوى الإدارة الوسطى من قِبل مـديري الأقسـام ويُحـدَّد من خلاله الإجراءات العامة التي ينبغي على الشركة تنفيذها من أجل تحويل رسالتها إلى واقع.

بيان الرؤية: هو عبارة عامة تصف الأمور التي يطمح مؤسّسو الشركة إلى تحقيقها.

9.9 ملخص المخرجات التعليمية

9.9.1 الإدارة الاستراتيجية

ما هو المقصود بعملية الإدارة الاستراتيجية؟

إنَّ عملية الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة الأنشطة التي يمارسـها مـديرو الشـركات في محاولـةٍ منهم لكي تحتلَّ شركاتهم أفضل موضع ممكن من أجل النجاح في المنافسـة في السـوق. تتـألَّف الإدارة الاسـتراتيجية من عدة أنشطة مختلفة وهي: تحديد رؤية الشركة ورسالتها، والتحليل الاستراتيجي، ووضع الأهداف، ووضـع واختيـار الاستراتيجيات وتنفيذها، وأخيرًا قياس وتقييم الأداء.

9.9.2 رؤية الشركة ورسالتها

ما الفرق بين رؤية الشركة ورسالتها؟

بيان الرؤية هو عبارة عامة تصف الغاية من وجود الشركة إلى جانب الأمور الـتي يطمح مؤسّسـو الشـركة إلى تحقيقها. في المقابل، فإنَّ بيان الرسالة هو عبارة تصف كيف سوف تسعى الشركة إلى تحويل رؤيتهـا إلى واقـع، إذ قد تحدِّد الشركة المنتجات والخدمات التي ستقدِّمها أو فئة الزبائن التي سوف تستهدفها مثلًا.

9.9.3 دور التحليل الاستراتيجي في صياغة الاستراتيجية

كيف يساهم التحليل الاستراتيجي في صياغة الاستراتيجية؟

يكشف التحليل الاسـتراتيجي عن المعلومـات الـتي يحتاجهـا المـديرون من أجـل أن يضـعوا اسـتراتيجيات ملائمـة لشـركاتهم. ينبغي على المـديرين عنـد وضـع الاسـتراتيجية أن يأخـذوا المـوارد والإمكانيـات المتاحـة في الحسـبان حـتى يتمكَّنـوا من خلـق مكانـة متميِّزة لشـركاتهم لتصـبح قـادرة على النجـاح في المنافسـة في بيئة العمل الخارجية.

9.9.4 الأهداف والمستويات الاستراتيجية

ما هي الأهداف الاستراتيجية؟ وما هي مستويات الاسـتراتيجية؟ ومـا هي الاسـتراتيجية الكـبرى؟ وكيف ترتبط هذه المفاهيم ببعضها بعضًا؟

الأهداف الاستراتيجية هي الأهداف الكبيرة بعيـدة المـدى الـتي تحـدِّد وجهـة الشـركة؛ فهي تـبيِّن مـا الـذي ستفعله الشركة في سـبيل تحويـل رسـالتها إلى واقـع. هـذه الأهـداف عامـة وتُوضـع اسـتنادًا إلى الاسـتراتيجية

التنافسية والاستراتيجية الكبرى التي حدَّدتها الإدارة العليا للشركة. على سبيل المثال، استراتيجية قيـادة التكلفـة واستراتيجية النمو ستدفعان المديرين إلى وضع أهداف تتعلَّق بزيادة نمو الشركة بأقل التكاليف الممكنة.

ترتبط استراتيجيية وحدات الأعمال بشركة واحدة أو وحدة أعمال واحـدة تركِّز على منتج أو خـط إنتـاج واحـد، وتعدُّ استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التميُّز واستراتيجية التركيز (التي تُدمج مع واحدة من الاستراتيجيتين السابقتين) من استراتيجيات وحدات الأعمال الأساسية.

تهتمُّ استراتيجية المنظمة بالقرارات الإدارية المتعلِّقة بتحسين أوضاع الشركات الكبيرة متعددة الأعمــال، إذ تحتاج هذه الشركات إلى اتخاذ قرارات تتعلَّق بمجالات العمل والقطاعات التي تستهدفها من أجل تحسين أدائها الكلي والحد من المخاطر التي يمكن أن تواجهها في حالة ما إذا ركزَّت على العمل في مجال عمل واحد. يستخدم الرؤساء التنفيذيون للشركات مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشـارية (BCG Matrix) من أجـل تقـييم وحـدات الأعمال في شركاتهم ويتخذون مجموعة من الإجراءات المؤسسية -مثل الاسـتحواذ- لإحـداث تغيـيرات جوهريـة على هذه الشركات.

يحـدِّد مـديرو الشـركات بواسـطة الاسـتراتيجية الدوليـة الدولـة أو الـدول الـتي سيمارسـون أعمـالهم فيهـا والأساليب التي سوف يستخدمونها من أجل النجاح في العمليات التشغيلية على المستوى الــدولي. يمكن دمج الاستراتيجية الدولية بأيٍّ من الاستراتيجيتين السابقتين لكي تتوحَّد العمليات الدوليـة مـع تلـك المطبَّقـة داخـل وحدات الأعمال أو الشركة.

تحدِّد الاستراتيجية الكُبرى ما تنتهجه الشركة فيما يتعلَّـق بنموهـا، ويوجـد هنـاك ثلاث اسـتراتيجيات كُـبرى هي: استراتيجية النمو، واسـتراتيجية الاسـتقرار، والاسـتراتيجية الدفاعيـة. تختـار الشـركة إحـدى الاسـتراتيجيات الكبرى، وتختار بالإضافة إلى ذلك واحدة أو أكـثر من الاسـتراتيجيات الـتي ذكرناهـا سـابقًا (اسـتراتيجية وحـدات الأعمال، واستراتيجية المنظمة، والاستراتيجية الدوليـة). غالبًـا مـا يتـأثَّر قـرار اختيـار الاسـتراتيجية الكُـبرى الـتي ستتبنَّاها الشركة بظروف بيئة العمل مثل الحالة الاقتصادية وأنشطة الشركات المنافسة.

9.9.5 عملية التخطيط لتنفيذ الاستراتيجيات

كيف يخطِّط المديرون ولماذا؟ لماذا تعدُّ الأهداف مهمةً في عملية التخطيط؟

يخطِّط المديرون لكي يحـدِّدوا الإجـراءات الـتي سـتنفِّذها الشـركة من أجـل تحقيـق هـدف معين. يتضـمَّن التخطيط اتخاذ قرارات تتعلَّق بتحديد الزمن الذي ينبغي خلالـه تنفيـذ الإجـراءات، والطريقـة المناسـبة، والمـوارد اللازمة لإتمام ذلك. يعدُّ التخطيط من الوظائف الأساسية للإدارة إلى جانب التنظيم والتوجيه والرقابة.

عادةً ما تخطِّط الشركات على عدة مستويات في الوقت نفسـه، ويمكن تصـنيف الخطـط بنـاءً على عوامـل مختلفة تشمل عامل الوقت وعامل نطاق التخطيط (أو درجة التفصيل في الخطة)، وتنقسم الخطط وفقًا للإطـار الزمني إلى نوعين رئيسين هما: خطط قصيرة المدى (سنة أو أقل) وخطط بعيدة المدى (أكثر من سنة). إنَّ درجة التفصيل في الخطط تزداد كلَّما انتقلنا إلى مستويات أقل في الهرم الإداري. تقع مسؤولية التخطيط الاستراتيجي

على عاتق الإدارة العليـا للشـركة (رئيسـها التنفيـذي)، في حين يعمـل مـديرو الوحـدات أو الأقسـام على تحويـل الخطط العامة الـتي يضـعها الـرئيس التنفيـذي للشـركة إلى خطـط أكـثر تفصـيلًا تلائم الوحـدات الـتي يـديرونها (تُسمَّى هذه العملية التخطيط التكـتيكي). في المقابـل، يضـطلع المـديرون الـذين يعملـون في مسـتوى الإدارة المباشرة بالتخطيط التشغيلي، إذ يحدِّدون الإجراءات التي سيُنفِّذها الموظفون التشغيليون والتي ستسـاهم في تقدُّم الشركة بأكملها واقترابها من بلوغ الأهداف الاستراتيجية العامة واسعة النطاق.

يمكن تطبيق نموذج الأهداف الذكية (SMART) عند وضع أهداف العمل، ويشير هذا النموذج إلى أنَّ الهدف الجيِّد ينبغي أن يكون محدَّدًا وقابلًا للقياس والتطبيق وذو صلة بالغاية العامـة ومقيَّـدًا بإطـار زمـني. في الواقـع، تؤثِّر الأهداف بدرجة كبيرة على عملية التخطيط لأنَّها تجعل أنشطة الشركة تتمحوَّر حول الوصول إلى نتائج معينة.

9.9.6 قياس وتقييم الخطط الاستراتيجية

كيف يقيِّم المديرون فعالية الخطط الاستراتيجية ولماذا؟

يرتبط تقييم الأداء بتحديد مـدى نجـاح الخطـط ومن ثمَّ تحديـد التعـديلات والتغيـيرات الـتي قـد يكـون من الضروري إجراؤها. تُنفَّـذ هـذه الخطـوة في نهايـة عمليـة التخطيـط الاسـتراتيجي وقبـل بـدئها أيضًـا، إذ يسـتفيد المديرون من المعلومات التي يحصلون عليها عنـد تقـييم أنشـطة الشـركة ومـدى تحقيقهـا للأهـداف المحـدَّدة، وتصبح هذه المعلومات من المعطيات التي يأخذونها في الحسبان عند إجراء تحليل اسـتراتيجي، ويسـتخدمونها في تطوير الخطط والأهداف من أجـل المحافظـة على سـير عمـل الشـركة وتحويـل رسـالتها إلى واقـع وتحسـين أدائها الكلي.

9.10 أسئلة مراجعة للفصل

1. ما هي الأمور المرتبطة بالشركة التي يُشار إليها في بيان الرسالة ولا يُشار إليها في بيان الرؤية؟
2. وضِّـح مسـتويات الاسـتراتيجة الثلاثـة، وبيِّن على مـاذا ينصـبُّ اهتمـام المـديرين في كـل مسـتوى من هذه المستويات.
3. هناك ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات الكبرى. اذكر هذه الاستراتيجيات وبيِّن الحالات التي تسـتخدم فيهـا كل واحدة منها.
4. ما هي الإجراءات التي يمكن أن تساعد الشركة على النمو؟
5. ما هي المهارات والإجراءات التي تنطوي عليها عملية التخطيط؟
6. لماذا يُعدُّ وضع الأهداف الذكية مهمًّا لعملية التخطيط؟
7. تنقسم الخطط الاستراتيجية وفقًا للإطار الزمني إلى فئتين، فما هما؟ كيف تُطبَّقان بالتزامن معًا؟
8. لماذا غالبًا ما تكون خطوة قياس الأداء هي نقطة البداية لتنفيذ عملية إدارة استراتيجية جديدة؟

9.11 أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية

1. **المهارات التحليلية**: افترض أنَّك أتممتَ مؤخرًا برنامج تطوير المهارات القيادية وأنَّ الشركة التي تعمل فيها قد اختارتك لإدارة أحد متاجر البيع بالتجزئة. الموظفون الذين يعملون في ذلك المتجر متنوِّعون من حيث العمر، والعرق، والجنس، وإتقان اللغة الإنجليزية. طلب مديرو الشركة منك وضع أهداف أداء لكـل موظف من الموظفين من أجل زيادة أرباح المتجر.

أ. ما هي برأيك الإجراءات التي ينبغي أن تكون ضمن الخطة الهادفة إلى زيادة الأربـاح في ظـل البيئـة التنافسية لقطاع البيع بالتجزئة؟

ب. هل ستضع نفس أهداف الأدء لجميع المـوظفين بـاختلاف أدوارهم؛ أي هـل سـتكون أهـداف الأداء التي تخصُّ موظفي المبيعات نفس تلك التي تخصُّ المحاسبين أو الصرَّافين على سبيل المثال؟

ت. هل ستتيح للموظفين المشاركة في وضع أهداف الأداء الخاصة بهم؟ لماذا؟

ث. هل ينبغي أن يتكيَّف أسـلوبك في إبلاغ أهـداف الأداء مـع تنـوُّع المـوظفين الـذين تُشـرف عليهم؟ كيف ذلك؟ لماذا؟

2. **المهارات الأخلاقية**: على الأرجح أنَّك واجهت موقفًا لم تكن فيـه راضـيًا عن الخدمـة الـتي قُـدِّمت لـك بصفتك زبونًا لإحدى الشركات. تخيَّل أنَّك مدير شركة وفكِّر في الأسئلة التالية:

أ. كيف ستؤثِّر رؤية شركتك ورسالتها على الطريقة التي ستستخدمها لاسترضاء الزبائن المستائين؟

ب. افترض أنَّ الشركة تتبنَّى استراتيجية قيادة التكلفة وسياستها لا تسمح للزبائن باسترداد الأموال من أجل تقليل نفقات الشركة. ما هي الخطـة أو القواعـد الـتي ستضـعها والـتي ينبغي على المـوظفين الالتزام بها من أجل توحيد طريقة التعامل مع الموظفين الذين يرغبون في استرداد أموالهم؟

ت. متى يجوز من الناحية الأخلاقية عدم الالـتزام بالقواعـد الموضـوعة (في الخطـوة السـابقة) من أجـل معالجة إحدى مشكلات الزبائن بالطريقة الأنسب؟

3. **المهارات الشخصية**: استخدم دورة عملية الإدارة الاستراتيجية من أجل وضع اسـتراتيجية خاصـة بـك. حدِّد رؤيتك ورسالتك الشخصية وحلِّل وضعك الحالي ثمَّ ضع ثلاثة أهداف شخصية أو مهنية أو دراسـية تـرغب في تحقيقهـا خلال الخمس سـنوات القادمـة. فكِّر في بعض الاسـتراتيجيات الـتي يمكن أن تسـاعدك على تحقيـق هـذه الأهـداف. بالإضـافة إلى ذلـك، فكِّر في بعض مقـاييس الأداء الـتي قـد تستخدمها في متابعة تقدُّمك نحو تحقيق أهدافك.

9.12 تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية

1. كل عبارة من العبارات التالية هي هدف لم يُصاغ بوضوح. أعِد صياغة جميـع هـذه العبـارات على شـكل أهداف ذكية، ووضِّح ما الذي كان عليك تغييره لكي تتحوَّل إلى أهداف ذكية.

أ. ترغب شركة أمازون في تحسين أوقات تسليم المنتج.

ب. ينبغي على مُعِدُّوا المشروبات الذين يعملون في مختلف فروع شركة ستاربكس أن يُصـبحوا أسـر ع في إعداد المشروبات التي يطلبها الزبائن.

ت. ينبغي على مندوبي المبيعات أن يبيعوا المزيد من السيارات خلال هذا الشهر.

ث. تحتاج شركة ماكدونالدز إلى المزيد من الزبائن في وقت العشاء.

ج. ترغب شركة فيديكس في التنافس مع شركة يو بي إس.

ح. ترغب شركة Boxed في جذب المزيد من الزبائن.

خ. ترغب شركة ليفت في زيادة إيراداتها.

2. يجب أن يكون روَّاد الأعمـال مفكِّرين اسـتراتيجيين لكي يتمكَّنـوا من وضـع الخطـط والأهـداف اللازمـة لتأسيس مشروع يستمر طويلًا. تخيَّل أنَّك تريد البدء بتقديم خدمة بث موسيقي جديدة، وأنَّك قرَّرت أن تكون خدمتك مميَّزة عن الخدمات التي يقدِّمها الآخـرون في هـذا المجـال. فكِّر في ثلاث طُرُق يمكنـك بواسطتها إضافة قيمة لخدمتك، وحدِّد أيضًا مقاييس الأداء الـتي سـوف تسـتخدمها لكي تعـرف مـا إذا كانت القيمة التي أضفتها لخدمتك تستحوذ على إعجاب الزبائن حقًّا.

9.13 قضية للتفكير النقدي

استراتيجية الاستدامة الخاصة بشركة إنترفيس (Interface Inc)

شركة إنترفيس أكبر شركة مُصنِّعة للموكيت والسجاد في العالم، ويقع مقر هذه الشركة العالمية في عاصـمة ولاية جورجيا الأمريكية، وتُصنِّع هذه الشركة الموكيت الذي تضـعه ملايين المؤسسـات والشـركات التجاريـة على أرضياتها. تُعدُّ صناعة الموكيت والسجاد على مدار التاريخ من الصناعات التي تضرُّ بالبيئة، إذ تقوم على استخدام المواد النفطية وتستهلك كميات كبيرة من المياه، كما أنَّ مربعات الموكيت تُثبَّت باستخدام غراء السام. عـادةً لا يكون العمر الافتراضي للموكيت الذي يُستخدم في المدارس والمكتبات ومراكز التسوُّق ومباني المكاتب طـويلًا بسبب كثرة الأشخاص الذين يرتادون هذه الأماكن، إذ تزيل مراكز التسوُّق والمدارس المـوكيت وتسـتبدله دوريًـا بعد بضع سنوات فقط لأنَّها تتعرَّض للاهتراء نتيجة دوسها بالأقدام يوميًا؛ وهذا يعـني أنَّ ملايين الأمتـار المربعـة من الموكيت القديم تُوضع في مكبَّات النفايات سنويًا.

تعرَّض راي أندرسون -مؤسِّس شركة إنترفيس- في عـام 1994 لموقـف محـرج عنـدما سُـئل عن الإجـراءات التي تتخذها شركته لكي تحقِّق الاستدامة، إذ أدرك أنَّ الإجابـة -للأسـف- كـانت: "ليس كثـيرًا"، وأدرك أنَّـه يجب إعــادة التفكــير في كــل جــانب من جــوانب العمــل في شــركة إنــترفيس من أجــل تحســين أدائهــا فيما يتعلَّق بالاستدامة.

لم يُقلِّد أندرسون ما قد يفعله العديد من الرؤساء التنفيـذيين الآخـرين؛ بـل قـرَّر وضـع رؤيـة جديـدة لشـركة إنترفيس –وأطلق عليها المهمة الصفر، إذ كان هدفه وضع حـد للآثـار البيئيـة السـلبية الـتي قـد تنجم عن شـركة إنترفيس وتقليلها إلى أن تصبح "صفر" بحلول عام 2020. ومن أجل تحقيق هذه الرؤية؛ فقد راجعت الشركة كــل جـانب من جـوانب عملهـا وعملياتهـا التشـغيلية، ووضـعت مجموعـة من الأهـداف الـتي أطلقت عليهـا اسـم "الجبهات السبع للاستدامة" وهي:

1. **الجبهة الأولى**: القضاء على الهدر: التخلُّص من جميع أشكال الهدر في كل مجالات العمل.
2. **الجبهة الثانية**: الانبعاثات غير الضارة: إزالة أي مواد سامة من المنتجات ووسائل النقل والمرافق.
3. **الجبهة الثالثة**: الطاقة المتجددة: تشغيل المرافق باستخدام الطاقة المتجددة فقط لا غير.
4. **الجبهة الرابعة**: إغلاق الحلقة: إعـادة تصـميم العمليـات والمنتجـات لإغلاق الحلقـة التقنيـة باسـتخدام المواد الحيوية والمعاد تدويرها.
5. **الجبهــة الخامسة**: وســائل نقــل فعالــة: نقــل الأشــخاص والمنتجــات بكفــاءة من أجــل الحد من الهدر والانبعاثات.
6. **الجبهة السادسة**: توعية أصحاب المصلحة: بناء ثقافة تستند إلى مبادئ الاسـتدامة من أجـل تحسـين حياة ومعيشة جميع أصحاب المصلحة.
7. **الجبهة السابعة**: إعادة تصميم الأنشـطة التجاريـة: بنـاء نمـوذج عمـل جديـد يؤكِّد على قيمـة الأنشـطة التجارية القائمة على الاستدامة ويعزِّزها.

لكي تتمكَّن شركة إنترفيس من تحقيق أهداف الاسـتدامة السـبعة، فإنَّهـا كـانت بحاجـة إلى إعـادة تصـميم عملياتها التشغيلية من أولهـا لآخرهـا وإعـادة النظـر في كـل الأنشـطة المتعلِّقـة بالمنتجـات الـتي تقـدِّمها. وزَّع أندرسون المسؤوليات على الموظفين واستثمر في إجراء الأبحاث من أجل تطوير أساليب جديدة لتصـميم قطـع الموكيت وتصنيعها بالإضافة إلى تثبيتها على الأرضيات، وعملت شركة إنترفيس أيضًا على إعـادة تصـوُّر الطـرق التي يستطيع الزبائن من خلالها استخدام الموكيت والتخلُّص منه.

لا شكَّ أنَّ إقدام أي شركة ناجحة على تغيير استراتيجيتها يجعلها عُرضة للمخاطر، ولكنَّ أندرسـون شـعر بأنَّـه يتوجَّب عليه خوض المخاطرة. تجدر الإشارة إلى أنَّ وضع خطط عمل لمثـل هـذا التغيـير الجـذري يسـتلزم إعـادة التفكير في كل خطوة من خطوات العمل، وإنَّ شركة إنترفيس دائبـة على تحويـل رؤيـة راي أندرسـون إلى واقـع؛

فمنذ شهر يناير من عام 2014 أصبحت مصانع شركة إنترفيس الموجودة في هولندا وإيرلنـدا الشـمالية تقلِّل من استخدام الكربون بنسبة 90% تقريبًا ومن استخدام المياه بنسـبة 95% مقارنـة بعـام 1996، ولم يعـد هنـاك أي نفايات تُرسل إلى المكبات. بالإضافة إلى ذلك، لقد استطاع مصنع الشركة الذي يوجد في مدينة سخيربنزيل في هولندا تحقيق اثنين من أهداف المهمة الصفر.

كيف تمكنَّت شركة إنترفيس من إحداث تلك التغييرات؟ لقـد اسـتخدمت شـركة إنـترفيس مقـاييس الأداء لكي تراقب تقدُّمها وحفزَّت الموظفين على أن يشاركوا في نجاح إعادة تصميم أنشطة الشركة، بالإضافة إلى أنَّهـا غيَّرت النظرة السائدة في الشركة عن دورة حياة المنتج. كان ربط إجراءات الاستدامة التي تبنَّتها الشـركة بمـا قـد يترتَّب عليها من تقليل النفقات جزءًا أساسيًا من رؤيـة راي أندرسـون، وقـد بـدأ أثـر الـبرامج الـتي قـرنت إعطـاء المكافآت للموظفين في جميع مستويات الشركة بتقليل النفايات يظهر مـع مـرور الـوقت وآتت رؤيـة راي الـتي تهدف إلى تحقيق الاستدامة ثمارها، إذ انخفضت نفقات شركة إنترفيس عندما تعلَّم أفرادها استخدام موارد أقل لتصنيع منتجات الشركة، وقد أدَّى انخفاض النفقـات إلى زيـادة الأربـاح حـتى مـع اسـتمرار شـركة إنـترفيس في الاستثمار في المهمة صفر.

9.13.1 الأسئلة

1. كيف كان رد فعل الموظفين عندما أعلن راي أندرسون عن نيته بتغيـير رؤيـة شـركة إنـترفيس ورسـالتها من وجهة نظرك؟
2. كيف يُمكن تحويل الأهداف التي تُدعى "الجبهات السبع للاستدامة" إلى أهداف ذكية؟
3. لماذا يُعدُّ ربط المكافآت بتحسين الأداء المتعلِّق بالاستدامة شكلًا من أشكال السيطرة الاستراتيجية؟

9.14 المصادر

9.14.1 مصادر إدارة التغير

- Hartmans, Avery (2017). “15 fascinating facts you probably didn't know about Amazon." Business Insider. http://www.businessinsider.com/jeff-bezos-amazon-history-facts-2017-4/#amazon-wasnt-the-companys-original-name-1 . Accessed September 4, 2017
- Amazon.com (2017). https://www.amazon.com/p/feature/rzekmvyjojcp6uc
- Radial (2016). “Best Buy Omnichannel Strategy: A Model for Other Brick-and-Mortar Retailers?" Radial.com. https://www.radial.com/insights/best-buy-omnichannel-strategy-model-other-brick-and-mortar-retailers . Accessed September 4, 2017
- Garfield, Leanna (2017). “17 photos show the meteoric rise and fall of Macy's, JCPenney, and Sears." Business Insider.

http://www.businessinsider.com/department-store-sears-macys-jcpenney-closures-history-2017-8 . Accessed September 4, 2017

- Isidore, Chris (2018). “Sears, the Store that Changed America, Declares Bankruptcy." CNN Business. https://www.cnn.com/2018/10/15/business/sears-bankruptcy/index.html. October 15, 2018
- Kline, Daniel B. (2016). “Here's Why Even a Well-Run Best Buy Can't Compete." The Motley Fool. https://www.fool.com/investing/general/2016/01/23/heres-why-even-a-well-run-best-buy-cant-compete.aspx. Accessed September 4, 2017
- Innosight, Clayton Christensen and (2007). "Mega-Merger Fever." Forbes. https://www.forbes.com/2007/08/31/christensen-megamergers-att-pf-guru_in_cc_0904christensen_inl.html#4f3a915a7f69. Accessed October 14, 2018

9.14.2 مصادر قضية للتفكير النقدي

- Interface Inc. company website: http://www.interfaceglobal.com/Company.aspx and sustainability site: http://www.interfaceglobal.com/Sustainability.aspx
- Thorpe, Lorna (2014). “Interface is a carpet-tile revolutionary." The Guardian Sustainable Business. https://www.theguardian.com/sustainable-business/sustainability-case-studies-interface-carpet-tile-revolutionary
- Davis, Mikhail (2014). “Radical Industrialists: 20 years later, Interface looks back on Ray Anderson's legacy." Greenbiz.com. https://www.greenbiz.com/blog/2014/09/03/20-years-later-interface-looks-back-ray-andersons-legacy

10. الهياكل التنظيمية والتغيـير التنظيمي

10.1 مقدمة

10.1.1 المخرجات التعليمية

ينبغي عليك أن تكون قادرًا على الإجابة عن الأسئلة الآتية بعد قراءتك لهذا الفصل:

1. وضِّح كلًّا من الهياكل التنظيمية الميكانيكية والهياكل التنظيمية العضوية.
2. ما هي الأبعاد الأساسية للتغيير؟
3. كيف يتعامل المديرون مع التغيير؟

استكشاف المهن الإدارية

جاكي سميث من مؤسسة CareSource

تُعدُّ جاكي سميث خبيرة في الموارد البشرية والتدريب والتطوير التنظيمي، وتزيد خبرتها عن 20 عامًا. عملت جاكي في العديد من المؤسسات والمجالات المتنوعة في القطاع الربحي والقطاع غير الربحي.

جاكي هي نائب رئيس جامعة CareSource المتخصِّصة في الرعاية الصحية، وهي تتولَّى الإشراف على هذه الجامعة بالإضافة إلى عمليات إدارة الأداء والتعيينات وتحديد الأهداف. قدَّمت جامعة CareSource في عام 2017 أكثر من 240,000 ساعة تعليمية، ودرَّبت 300 من القادة، وساهمت في تهيئة 1100 من الموظفين الجدد. اشتهرت جامعة CareSource على المستوى الوطني على مدار سبع سنوات بأنَّها ضمن قائمة أفضل 125 مؤسسة تدريبية، والتي تُنشر في مجلة Training، وقد كان ترتيبها ضمن أفضل 19 مؤسسة في هذه القائمة على مدار ست سنوات، وكانت أيضًا من ضمن الفائزين بجائزة "Learning Elite" العالمية في عام 2017؛ إذ احتلت المرتبة 18 بين المؤسسات العالمية. عملت جاكي -قبل العمل في CareSource- رئيسًا لشركة Reflections on Learning المتخصِّصة في تقديم الاستشارات المتعلِّقة بالأداء، وعملت -أيضًا- مستشارًا أولًا في مجال التطوير التنظيمي، ومديرًا إقليميًا للموارد البشرية، وأخصائي تدريب، ومديرًا في مجالات الخدمات المالية والبيع بالتجزئة والنقل.

ينصبُّ اهتمام جاكي في مجال التدريس على تطوير المهارات القيادية، إذ تصمِّم عددًا من البرامج منها:

1. تطوير الرؤية القيادية
2. القيادة عن طريق التغيير الاستثنائي
3. تغيير أداء الفريق عن طريق الحوار
4. بناء استراتيجية مستدامة باستخدام التحري التقييمي

إنَّ جاكي حاصلة على درجة البكالوريوس في التربية من جامعة ميامي وأوهايو ولوكسمبورغ، وعلى درجة الماجستير في التطوير التنظيمي والقيادة من جامعة القديس يوسف في فيلادلفيا. بالإضافة إلى ذلك، عملت جاكي عضو هيئة تدريس مساعد في جامعة أنطاكية مكجريجور، وهي منسقة معتمدة لمجموعة متنوعة من برامج التدريب والتطوير وتقييمات المؤسسات ومؤشرات أنماط الشخصية (مثل مايرز-بريجز)، وتعمل أيضًا قائدةً لفريق متكامل، وتنسِّق جلسات حول استراتيجية العمل في عدة دول في العالم تتضمَّن الإكوادور والأردن وغينيا والسنغال.

يتناول هذا الفصل عدة مفاهيم مرتبطة بالأساليب التي يستخدمها القادة لتطوير المؤسسات وتشكيلها. إنَّ إدراك المفاهيم الواردة في هذا الفصل ضروري بالنسبة للقادة الذين تتطلَّب طبيعة عملهم حث الأشخاص على العمل معًا لإنجاز المهام الأساسية بطريقة متناسقة ومتناغمة مع مرور الوقت.

10.2 الهياكل التنظيمية والتصميم التنظيمي

وضِّح كلًّا من الهياكل التنظيمية الميكانيكية والهياكل التنظيمية العضوية.

في بداية هذا الفصل سنبيِّن بعض المفاهيم المرتبطة ببعضها وهي: الهيكل التنظيمي، والتصميم التنظيمي، والتغيير التنظيمي، والتطوير التنظيمي.

الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي تتحدَّد من خلاله طريقة إنجاز الأنشطة والعلاقة فيما بينها داخل المؤسسة. يعتمد الأفراد على الهياكل لمعرفة الأعمال التي ينبغي عليهم إنجازها، وكيف تكمِّل أعمالهم الأعمال التي يؤدِّيها الموظفون الآخرون أو تعتمد عليها، وكيف تُسهم جميع هذه الأعمال والأنشطة في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

التصميم التنظيمي هو عملية تشكيل الهياكل التنظيمية مع مراعاة احتياجات المؤسسة وتحديد درجة التعقُّد التي تنطوي عليها عملية تحقيق أهداف العمل الخاصة بالمؤسسة.

يشير **التغيير التنظيمي** إلى التحوُّلات المستمرة التي تحدث داخل المؤسسة، مثل: تعيين موظفين جدد أو استقالة آخرين، أو حدوث تغيُّرات في أوضاع السوق، أو تغيير المورِّدين الذين تتعامل المؤسسة معهم، أو إدخال تعديلات على طرق تأدية العمل. يستطيع قادة المؤسسات بواسطة عملية إدارة التغيير إحكام السيطرة على التغييرات التي تحدث في المؤسسة مع تقدُّم الزمن.

التطوير التنظيمي هو اسم مجال التخصُّص الذي يدرس إدارة التغيير. يعتمد المتخصِّصون في مجال التطوير التنظيمي على العلوم الاجتماعية لتحديد مسار عمليات التغيير التي تساعد الشركات على بلوغ أهدافها، إلى جانب توفير بيئة عمل ملائمة للموظفين وتحقيق فوائد مستدامة للمجتمع في الوقت نفسه. ينبغي على القادة الذين يرغبون في زيادة إمكانيات مؤسساتهم وتحسينها على المدى الطويل فهم إجراءات التطوير التنظيمي فهمًا جيّدًا.

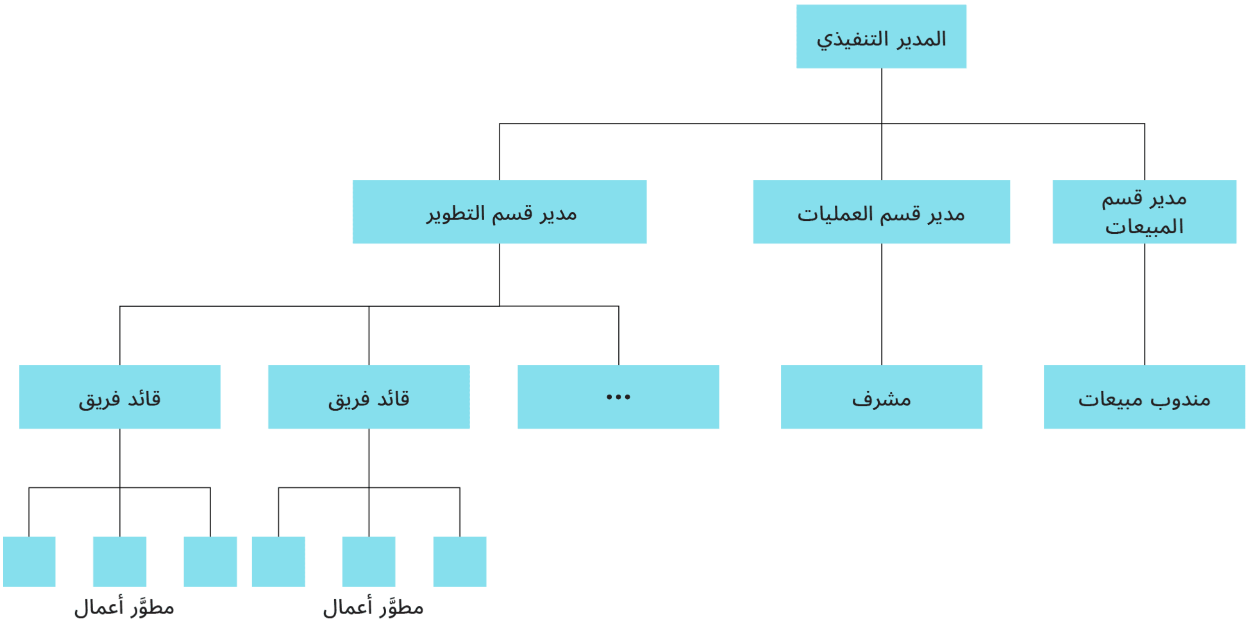
إنَّ إدراك المديرين لجميع المفاهيم السابقة سوف يساعدهم على معرفة الطريقة المثلى لتأسيس الشركات وإدارتها وتوجيهها نحو النجاح في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.[1]

تأمَّل المثال التالي لكي تفهم دور الهيكل التنظيمي: جاستن مدير شاب يعمل في شركة متخصِّصة في مجال النقل والخدمات اللوجستية، وقد أدَّى نجاحه في إدارة التغيير في الولايات المتحدة إلى ثقة القادة المسؤولين عنه بقدرته على التعامل مع المهمة الصعبة المتمثِّلة في إدارة سلسلة توريد جديدة ونظام توزيع لصالح شركة في شمال أوروبا. لقد أصبح جاستن -بين عشية وضحاها- مسؤولًا عن توظيف الأشخاص الأكفاء، ودفعهم إلى العمل يدًا بيد، وتدريبهم، وإنشاء البنية التحتية اللازمة من أجل تحقيق نجاح دائم في هذا السوق الجديد.

ماذا ستفعل إذا أُسندت إليك مثل هذه المهمة؟ كيف ستدير موظفيك وتنظم العلاقات فيما بينهم؟ كيف ستساعدهم على تجاوز التحديات والعقبات المصاحبة لتأسيس نظام جديد؟ تتطلَّب الإجابة عن هذه الأسئلة فهمًا لمصطلحات الهيكل التنظيمي والتصميم التنظيمي والتغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي.

أولى المسائل التي ينبغي على جاستن التعامل معها هي كيفية هيكلة النظام الذي سيُديره؛ أي أنَّ عليه اتخاذ القرارات بشأن الهيكل التنظيمي للمؤسسة. إنَّ هذه المسألة مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بمفهوم التصميم التنظيمي، ومن المهم أن يُدرك كل من يرغب في وضع التصميم التنظيمي للمؤسسة أنَّ هناك نوعين أساسين للهياكل التنظيمية. لكن قبل أن نتطرَّق إليهما، سوف نبيِّن التنظيمين الأساسيين المُعتمَدين عمومًا في المؤسسات وهما: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

التنظيم الرسمي هو عبارة عن مجموعة العلاقات والمسؤوليات والصِلات المحدَّدة رسميًا داخل المؤسسة. يبيِّن المخطَّط التالي شكل الهيكل التنظيمي التقليدي، هذا المخطَّط هو الطريقة الأكثر شيوعًا لتوضيح التنظيم الرسمي، إذ تتكوَّن المؤسسة التقليدية من هيكل هرمي تُحدَّد فيه الأدوار والمسؤوليات التي يؤدِّيها أفراد المؤسسة بوضوح.

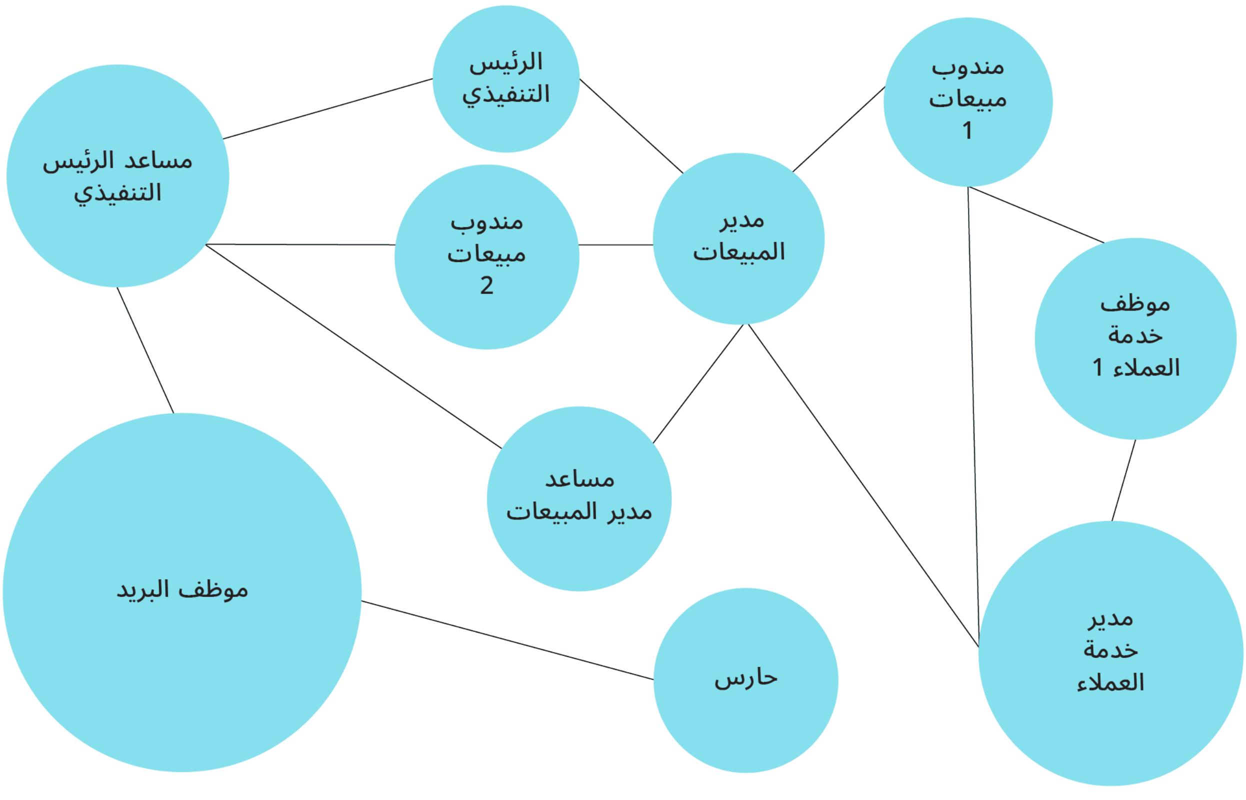


الشكل 82: التنظيم الرسمي

يتوجَّب على جاستن عندما يبدأ بإنشاء التنظيم الرسمي أن يرسم معالم المسؤوليات الإدارية وهياكل الاتصال التي ينبغي أن تكون في المؤسسة، وأن يبيِّن كيف ستتدفَّق المعلومات والموارد بداخلها، وأن يحدِّد الوظائف الأساسية التي يجب أن تكون جزءًا من نظامها، ويجب عليه أيضًا أن يوظِّف عددًا من الأفراد لكي يشغلوا هذه الوظائف، وأن يعمل بعد ذلك على مساعدة الموظفين على أن يتعلَّموا كيف يؤدُّون وظائفهم وأن يدركوا كيف ترتبط هذه الوظائف ببعضها بعضًا.

التنظيم غير الرسمي هو مصطلح يُطلق أحيانًا على الشبكة غير المرئية من العلاقات الشخصية والتي تجسّد طريقة تواصل أفراد المؤسسة مع بعضهم بعضًا لأداء الأنشطة الموكلة إليهم. يتكوَّن التنظيم غير الرسمي بطريقة عشوائية ويتغيَّر بناءً على التفاعلات التي تحدث داخل المؤسسة، وهذا يعني أنَّه يتشكَّل من خلال المحادثات والعلاقات التي تسود بين الأفراد، والتي غالبًا ما تنشأ تلقائيًا عندما يتفاعلون ويتواصلون مع بعضهم أثناء العمل. عادةً ما يكون التنظيم غير الرسمي معقَّدًا، ومن الصعب جدًّا التحكُّم في الطريقة التي يتشكَّل من خلالها، ولكنَّه يؤثِّر إلى حدٍّ كبير على نجاح المؤسسة.

يُمكن رسم مخطَّط يبيّن التفاعلات التي تحدث في التنظيم غير الرسمي كما هو واضح في الشكل التالي، ولكنَّه عادة ما يكون مختلفًا تمامًا عن مخطَّط التنظيم الرسمي. يسمَّى المخطط التالي الخريطة الشبكية (network map) لأنَّه يصوِّر العلاقات التي تحدث بين مختلف أفراد المؤسسة. نلاحظ أنَّ بعض الأفراد يكونون أكثر مركزية من غيرهم ويتفاعلون مع عدد أكبر من الناس، وقد تختلف قوة العلاقة بين أي فردين أو مجموعتين من الأفراد. إنَّ هذه العلاقات في حالة تغيُّر مستمر، إذ قد تطرأ عمليات تفاعل بين أفراد جدد وتتطوَّر العلاقات القائمة؛ ومن ثمَّ تتغيَّر المؤسسة بمرور الوقت.(2)



الشكل 83: التنظيم غير الرسمي

بالرجوع إلى مثال جاستن، فإنَّ التنظيم غير الرسمي سوف يتشكَّل عندما يبدأ الناس في التعامل والتفاعل مع بعضهم لإنجاز أعمالهم، إذ سيبدأ الأفراد حينها في التواصل مع بعضهم لفهم أدوارهم وعلاقاتهم الجديدة. عادةً ما يشكّل التنظيم غير الرسمي انعكاسًا مباشرًا للتنظيم الرسمي، ولكنَّه غالبًا ما يكون مختلفًا عنه. في الواقع، يدرك الناس سريعًا من هم الأفراد الأكثر تأثيرًا داخل المؤسسة، ومن ثمَّ يبدؤون في الاعتماد عليهم في

إنجاز مهام المؤسسة. تجدر الإشارة إلى أنَّ التنظيم غير الرسمي قد يساهم في نجاح المؤسسة ككل أو قد يعرقـل ذلك النجاح ويؤدي إلى تراجعها.

يمكننـا أن نقـول باختصـار أنَّ التنظيم الرسـمي يـبيِّن كيـف ينبغي أن يسـير عمـل المؤسسـة، في حين أنَّ التنظيم غير الرسمي يبيِّن كيف يسير عمل المؤسسة على أرض الواقـع. تتحـدَّد معـالم التنظيم الرسـمي عنـدما يعمل جاستن على توظيف الأفراد وتوزيع الأدوار المختلفـة عليهم، كمـا أنَّ بإمكـان جاسـتن التـأثير على مخطَّـط التنظيم غـير الرسـمي في المؤسسـة من خلال إعطـاء أفرادهـا فرصًـا لبنـاء العلاقـات فيمـا بينهم أثنـاء عملهم وتفاعلهم معًا. إنَّ كلًّا من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي يسهمان في تحديد أنمـاط السـلطة والإدارة والقيـادة التي قد تنشأ داخل المؤسسة.

سنُكمل فيما يلي حديثنا عن المواضيع المتصلة بالتصميم التنظيمي والهياكل التنظيميـة، إذ سـنتطرق إلى المزيد من المعلومات التي تساعد على فهم التنظيم الرسمي فهمًا أعمق وأدق.

10.2.1 أنواع الهياكل التنظيمية الرسمية

ينبغي على جاستن تحديد النظام الإداري الذي سيجري بناءً عليه تفـويض المهـام وتشـكيل آليـات الإشـراف والرقابة وتقديم التقييمات وإعداد التقارير المتعلِّقـة بـالأداء، وسـيفعل ذلـك عن طريـق تصـميم هيكـل تنظيمي رسمي تُحدَّد من خلاله الواجبات والمسؤوليات المرتبطة بالوظائف التي سيجري العمل على تأديتها داخل أروقـة المؤسسة. سنتناول أدناه العوامل التي ينبغي على المديرين أخذها في الحسبان عند تصميم الهياكل التنظيمية.

ا. البيروقراطية

النموذج البيروقراطي من النماذج الأكثر شيوعًا والتي تقوم عليها الهياكل التنظيميـة، وقـد وضـعه مـاكس فيبر الذي يُعدُّ أحد علماء الاجتماع البارزين في القرن التاسع عشر. لقد افترض فيبر أنَّ المؤسسات ستكون أكـثر كفاءة عندما تُقسّم مهام العمل وتُتاح للأفراد فرصـة التخصُّـص في مجـال معين، وعنـدما تكـون هنالـك هياكـل لتنظيم الأعمال المختلفة الموزَّعة عليهم، وذلك ضمن تسلسل هرمي للمسـؤوليات. بالإضـافة إلى ذلـك، اقـترح فيبر خمسة عناصر للبيروقراطية تساعد المؤسسات على تحديد هيكل تنظيمي يناسب احتياجاتها وظروفها. هذه العناصر الخمسة هي: التخصُّص، والسيطرة والمراقبة، ونطاق الإشراف، والمركزية، والرسمية.[3]

ب. التخصص

يُشير **التخصُّص** إلى مستوى تنظيم الأفراد في وحدات عمل فرعية بنـاءً على مجـالات خـبرتهم، مثـل: إدارة الموارد البشرية، أو التمويل، أو التسويق، أو التصنيع. قد يتشـعَّب من تلـك الوحـدات تخصُّصـات أخـرى أيضًـا، فمثلًا؛ قد يكون الأفراد الذين يعملون داخل وحدة التصنيع على دراية تامة بجميع جوانب عملية التصـنيع، أو قـد يوزَّعون على وحدات متخصِّصة تركِّز كل واحدة منها على جانب معين من جوانب عمليـة التصـنيع، مثـل: وحـدة المشتريات، ووحدة تجهيز المواد، ووحدة التجميع، ووحدة مراقبة الجودة، وما إلى ذلك.

ج. السيطرة والمراقبة

يرتبط هذا العنصر بـالإدارة والرقابـة في المؤسسـة. يُقصـد **بالسـيطرة والمراقبة** طريقـة تفاعـل الأفـراد أو اتصالهم ببعضهم للتنسيق بين جهودهم والتأكُّد من أنَّها تصبُّ في مصلحة إنجاز أعمال المؤسسة.

د. نطاق الإشراف

يشير **نطاق الإشراف** إلى مقدار العمل الذي يكون الفرد في المؤسسـة مسـؤولًا عنـه. على سـبيل المثـال، عادةً ما يكون القادة الذين يعملون في أعلى الهرم الإداري مسؤولين عن جميع أعمـال مرؤوسـيهم، في حين يقـع على عاتق القادة الذين يعملون في المستويات الإدارية الوسطى مسؤوليات أقل، أمَّا الموظفـون الـذين يعملـون في قاعدة الهرم الإداري فإنَّهم عادةً ما يؤدُّون مهام محدَّدة جدًّا. يمكننا القول بأنَّ كل مدير أو موظف في الهيكــل التنظيمي للمؤسسة يعمل ضمن نطاق إشراف مدير آخر أعلى منه في المستوى.

ه. المركزية

ترتبط **المركزية** بكيفية إدارة تدفق الموارد والمعلومات داخل المؤسسة. تتركَّز الموارد في المؤسسـات ذات المركزية الشديدة في موقع واحد أو في عدد قليل جدًا من المواقع، أو يكون عدد الأفراد المُصرَّح لهم فيها باتخاذ القرارات المتعلِّقة بكيفية استغلال الموارد قليلًا. في المقابل، تُوزَّع الموارد في المؤسسات اللامركزية على نطاق واسع عبر المؤسسة، بالإضافة إلى أنَّ صلاحية اتخاذ القرارات المتعلِّقة بكيفية اسـتغلال المـوارد فيهـا لا تقتصـر على فئة محدودة.

و. الرسمية

تُشير **الرسمية** إلى درجة تحديد الأدوار التي تُؤدَّى داخل المؤسسة. إنَّ النظام الذي يتمتَّع بدرجـة عاليـة من الرسمية (مثل النظام العسكري) لديه تعليمات وقواعـد محـدَّدة بدقـة وهيكـل تنظيمي جامـد وصـارم، إذ تكـون جميع الوظائف والمسؤوليات وهياكل المُساءلة فيه مفهومـة وواضـحة للغايـة. في المقابـل، فـإنَّ النظـام الـذي يتمتَّع بدرجة منخفضة من الرسمية (مثل المؤسسات غـير الربحيـة الصـغيرة) لديـه هيكـل تنظيمي أكـثر مرونـة ويعتمد كثيرًا على العلاقات التي تنشأ بداخله.

10.2.2 الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية

يستطيع المديرون -أمثال جاستن- تشكيل العديد من الهياكل التنظيمية المختلفة بواسطة استغلال عناصـر البيروقراطية الموضَّحة أعلاه والاستفادة من مزايا كل من التنظيم الرسمي وغير الرسـمي. عمومًـا، يـؤدِّي التحكُّم بهـذه العناصـر إلى تشـكيل هيكـل تنظيمي نـاتج عن المـزج بين خصـائص النـوعين الأساسـيين من الهياكـل التنظيمية، كما هو موضَّح في الجدول التالي.

الجدول 32: عناصر الهيكل التنظيمي وعلاقاتها بالنوعين الميكانيكي والعضوي

الهياكل التنظيمية الميكانيكية	⟷	الهياكل التنظيمية العضوية
مرتفع	الرسمية	منخفض
مرتفع (تخصصات ضيقة)	مستوى التخصص	منخفض (تخصصات واسعة)
مركزية	المركزية	لا مركزية
وظيفي (مقسّم بناء على الوظائف)	الهيكل الإداري	قطاعي (مقسّم بناء على القطاعات والوحدات)

النوع الأول هو **الهياكل التنظيمية الميكانيكية** التي تُعدُّ هياكل هرمية مصمَّمة لفرض درجة عالية من الرسمية والسيطرة، وغالبًا ما تكون هذه **الهياكل عمودية** أو "طويلة"، ويرجع ذلك إلى احتوائها على العديد من المستويات الإدارية. تُحدَّد الأدوار والإجراءات في الهياكل التنظيمية الميكانيكية من خلال أنظمة روتينية صارمة وقواعد عمل ثابتة.

في المقابل، تعتمد **الهياكل التنظيمية العضوية** على قدرة الأفراد على التنظيم وتحديد الإجراءات المناسبة بأنفسهم واتخاذ القرارات دون أن يتلَّقوا الكثير من التوجيه وتستند إلى قدرتهم على التكيُّف بسرعة مع الظروف المتغيِّرة، وغالبًا ما تكون هذه **الهياكل أفقية**، إذ تتيح الهياكل العضوية لأفراد المؤسسة المشاركة في اتخاذ القرارات. يُطلق على الهياكل التنظيمية العضوية أيضًا اسم **التنظيمات المسطحة** لأنَّها غالبًا ما تحتوي على عدد قليل من المستويات الإدارية.

يمكن استغلال عناصر البيروقراطية الموضحة سابقًا والتحكُّم فيها بطرق مختلفة لتشكيل هياكل تنظيمية تحمل مزايا كلٍّ من الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية، ويعتمد ذلك على ظروف المؤسسة والأهداف التي يُحدِّدها المديرون.

على سبيل المثال، يعتمد مستوى التخصُّص المطلوب في أي مؤسسة على حجمها ومدى تعقُّد الأنشطة التي تسعى إلى إنجازها. قد تشجِّع المؤسسة ذات الهيكل التنظيمي العضوي موظفيها على امتلاك معرفة متخصِّصة وعامة على حد سواء، لكي يكونوا أكثر إدراكًا وانتباهًا لفرص الابتكار الممكنة في المؤسسة. في المقابل، قد تحثُّ المؤسسة ذات الهيكل التنظيمي الميكانيكي على وجود مستوى عالٍ من التخصُّص لكي تكون الإجراءات والأنشطة الأساسية المُنفَّذة في مختلف وحدات المؤسسة أكثر دقةً وانسجامًا. إنَّ الأهداف العامة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها هي التي تحدِّد إلى أي مدى تحتاج المؤسسة إلى التخصُّص. فمثلًا؛ تزداد حاجة المؤسسات التي تتطلَّب الابتكار في أعمالها إلى استخدام الهياكل التنظيمية العضوية، في حين تزداد حاجة المؤسسات التي تتطلَّب الدقة والكفاءة في أعمالها إلى استخدام الهياكل التنظيمية الميكانيكية.

وعلى نحو مماثل، يختلف مستوى السيطرة والمراقبة المطلوب في المؤسسات باختلاف ظروف كلٍّ منها. عادة ما تكون المؤسسات التي تمتلك نظام سيطرة ومراقبة قوي بحاجة إلى هياكل تنظيمية عمودية وطويلة. في

المقابل، تكون المؤسسات الموجودة في بيئات عمل غير مستقرة أو ظروف غامضة بحاجة إلى إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، لذلك غالبًا ما تميل هذه المؤسسات إلى استخدام الهياكل التنظيمية الأفقية والمسطحة.

يُحدِّد نطاق الإشراف الذي يقع ضمن صلاحيات المدير ما إذا كانت المؤسسة ستتجه إلى استخدام الهيكل التنظيمي الميكانيكي أم العضوي. إنَّ حجم المسؤوليات التي يستطيع أي مدير أن يتولَّاها محدودة؛ إذ إنَّ الواقع يثبت أنَّ مقدار العمل الذي بإمكان أي شخص إنجازه محدود. عادةً ما يتمتَّع المدير الذي يعمل في مؤسسة ذات هيكل تنظيمي عضوي بنطاق إشراف واسع، ويدفعه ذلك إلى الاعتماد أكثر على الموظفين في اتخاذ القرارات. في المقابل، يكون نطاق إشراف المدير الذي يعمل في مؤسسة ذات هيكل تنظيمي ميكانيكي ضيِّقًا ممَّا يجعله قادرًا على إعطاء المزيد من التوجيهات. نستنتج ممَّا سبق أنَّ زيادة نطاق إشراف المدير يجعل الهيكل التنظيمي مسطَّحًا بدرجة أكبر، في حين أنَّ تضييق نطاق الإشراف يؤدِّي إلى زيادة المستويات في الهرم الإداري.

تتأثَّر درجة المركزية داخل المؤسسات بالافتراضات المتعلِّقة بكيفية تحسين كفاءة العمل فيها. على سبيل المثال، تفترض المؤسسة ذات الهيكل التنظيمي الميكانيكي أنَّ نظام العمل سيكون أكثر كفاءة إذا كانت عمليات إدارة الموارد واتخاذ القرارات تحدث بطريقة مركزية. في المقابل، تفترض المؤسسة ذات الهيكل التنظيمي العضوي أنَّ كفاءة العمل ستزداد عندما توزَّع تلك الموارد وتُنظَّم من قِبل مستخدمي الموارد. قد يكون كلا الافتراضين السابقين صحيحًا ولكن يعتمد ذلك على ظروف المؤسسة.

يمكن للمديرين أيضًا أن يُحدِّدوا المسؤوليات والأدوار الرسمية التي سيؤدِّيها أفراد المؤسسة بدقة أو أن يتركوا لهم مجالًا لاختيار ما يلائمهم. إنَّ المديرين الذين يُفضلون الهيكل التنظيمي العضوي (غير الرسمي) سوف يرفضون فكرة تحديد الأدوار والمسؤوليات ورسم معالمها بدقة، وسوف يشجِّعون الموظفين ويتيحون لهم تنظيم أعمالهم وتحديد الأدوار التي يرغبون في تأديتها بأنفسهم. في المقابل، سوف يستخدم المديرون الذين يُفضلون الهيكل التنظيمي الميكانيكي بعض الأساليب من أجل تحديد ما هو متوقَّع أداؤه من قِبل الموظفين وفرض ضوابط معينة عليهم، ومن هذه الأساليب: وضع إجراءات التشغيل القياسية (SOPs) أو كتابة مجموعة من السياسات التي تحدِّد سير العمل.

يعمل الهيكل التنظيمي بطريقة جيِّدة عندما تجد المؤسسة نقطة التوازن المناسبة لجميع عناصر البيروقراطية، ويحدث ذلك في الحالات التالية:

1. عندما يتخصَّص الموظفون في أداء وظائف محدَّدة ويصبحون خبراء فيها وفي الوقت نفسه يدركون أهداف العمل الكبرى للمؤسسة.

2. عندما يتلقَّى الموظفون توجيهات كافية من المديرين حتى يتمكَّنوا من التماشي مع الأهداف العامة للمؤسسة.

3. عندما يستغل المديرون نطاق الإشراف الذي يتمتَّعون به الاستغلال الأمثل عن طريق تقديم التوجيهات المناسبة للموظفين مع الثقة بهم والاعتماد عليهم في تأدية الأدوار المسندة إليهم.
4. عندما تُدار الموارد المتاحة وتُتخذ القرارات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.
5. عندما يكون هناك توازن مناسب بين مقدار الامتثال للسياسات والقواعد الرسمية ومقدار الحث على الابتكار وتشجيع الإبداع في المؤسسة.

10.2.3 الهياكل الوظيفية

غالبًا ما تحدِّد المؤسسات هياكلها التنظيمية وفقًا لحاجاتها الوظيفية؛ أي وفقًا للخصائص التي تلزمها والتي تجعلها قادرة على النجاح في ظل إمكانياتها المتاحة والظروف الكامنة في بيئات عملها المحيطة. إنَّ الهياكل الوظيفية مصمَّمة خصيصًا لتلبية الحاجات الوظيفية للمؤسسات، ويُعدُّ كلٌّ من هيكل المنتج والهيكل الجغرافي من الأشكال الشائعة لهذا النوع من الهياكل التنظيمية وهما موضَّحان فيما يلي.

يُستخدم **هيكل المنتج** (product structure) عندما ترغب المؤسسة في تنظيم الموظفين في مجموعات بناءً على خطوط الإنتاج، وتكون كل مجموعة من الموظفين في هذه الحالة مسؤولة عن خط إنتاج أو منتج واحد. على سبيل المثال، يمكن تنظيم الموظفين في شركات السيارات بناءً على طراز السيارة التي يساهمون في إنتاجها أو في تقديم الخدمات المتعلِّقة بها، ويمكن تنظيم الموظفين في الشركات الاستشارية بناءً على نوع الاستشارات التي يُقدِّمونها. ينخرط الموظفون في هيكل المنتج في الأعمال المرتبطة بخط الإنتاج المسؤولين عنه، وتنصبُّ جهودهم عليها.

يُستخدم **الهيكل الجغرافي** (geographic structure) عندما ترغب المؤسسات في تقديم مجموعة من المنتجات في مناطق أو أقاليم جغرافية معينة، وتُقسَّم في هذه الحالة وحدات أعمال المؤسسات بناءً على تلك المناطق أو الأقاليم، ويُشرف المديرون المسؤولون عن كل وحدة من وحدات العمل على جميع الأعمال الخاصة بتلك المنطقة الجغرافية.

سوف يُشرف كل مدير -في أيٍّ من الهيكلين الوظيفيين السابقين- على جميع الأنشطة المرتبطة بالقسم الوظيفي المسؤول عنه، مثل: التسويق، والتصنيع، والتوصيل، وأنظمة دعم الزبائن، وغيرها. يمكننا تشبيه كل قسم في الهيكل الوظيفي بنسخة مصغَّرة من المؤسسة ككل، إذ يحتوي كل قسم على نسخة مصغَّرة من الأنظمة واللوائح التي تُوجد داخل المؤسسة.

تجدر الإشارة إلى أنَّ من عيوب الهياكل الوظيفية أنَّ الموظفين يركِّزون في أداء الأعمال التي تقع ضمن نطاق وحدتهم الوظيفية وينحصر تركيزهم ضمنها لدرجة أنَّهم قد يفشلون في فهم الأنشطة الأخرى في المؤسسة أو التفاعل معها. قد يؤدِّي استخدام الهياكل الوظيفية إلى فصل الموظفين عن بعضهم وبناء حواجز وهمية فيما بينهم، إذ قد تنشأ هذه المشكلة عندما لا تتمكَّن الأقسام ووحدات العمل المختلفة في المؤسسة من التواصل بطريقة فعَّالة مع بعضها بعضًا.

تستخدم بعض المؤسسات ما يُعرف **بالهيكل المصفوفي** (matrix structure) من أجل تقليل احتمالية حدوث تلك المشكلة. تتألَّف المؤسسة التي تستخدم الهيكل المصفوفي من جهتين مسؤولتين عن المــوظفين، إذ قد يتوجَّب على الموظف المتخصِّص في العمل في خط منتج معين تقديم التقارير للمدير المسؤول عن إدارة العمليات المرتبطة بذلك المنتج وعن الالتزام بتطبيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة ولمدير المنطقــة الجغرافيــة التي يعمل فيها أيضًــا، ويخضــع هــذا الموظــف للتوجيهــات والمســاءلة من كلا المــديرين. من الجــدير بالــذكر أنَّ الموظفين الذي يخضعون لأكثر من جهة يواجهون تحــديًا عنــدما تكــون التوجيهــات الــتي يتلقّونهــا من مــديريهم متعارضــة وغــير متوافقــة. لكن على الــرغم من ذلــك، فــإنَّ من فوائــد اســتخدام الهيكــل المصــفوفي أنَّــه يجعــل الموظفين يدركون الوظائف المختلفة التي تحتاجها المؤسسة في نفس الوقت.

اختبار مدى الفهم

1. ما المقصود بالهيكل التنظيمي؟
2. ما هي الأنواع المختلفة للهياكل التنظيمية؟
3. ما المقصود بالتصميم التنظيمي؟
4. ما هي الأمور التي ينبغي أخذها في الحسبان عند اتخاذ القرارات بشأن تصميم الهياكل التنظيمية؟

10.3 التغيير التنظيمي

ما هي الأبعاد الأساسية للتغيير؟

كــان محــور حــديثنا في هــذا الفصــل منصــبًّا على توضــيح أنــواع الهياكــل التنظيميــة الــتي قــد تســتخدمها المؤسسات وعرض الخيارات المتاحة أمام المديرين عندما يرغبون في تصميم مثل هذه الهياكل التنظيمية. لكن الواقع يشير إلى أنَّ المؤسسات تتطوَّر وتطرأ عليها تغييرات مستمرة، وإنَّ من إحدى العبارات التي يتكــرر ذكرهــا على مسامعنا هي "الشيء الوحيد الثابت في الحياة هو التغيير المستمر"، ولذلك فلا توجد طريقة مثلى مناســبة لتنظيم المؤسسة في جميع الظروف، وينبغي على المديرين الفعَّالين الإلمام بالعوامل المختلفة الــتي تحثُّ على ضرورة التغيير. هناك عدة مزايا وعيوب لكل نوع من أنواع الهياكــل التنظيميــة المختلفــة الــتي ناقشــناها ســابقًا. ينبغي على المــديرين إحــداث التعــديلات والتغيــيرات الــتي تلائم مؤسســاتهم لكي تتمكَّن من تحقيــق أهــدافها بكفاءة، وينبغي عليهم أيضًا معرفة كيفية التخطيط للتغيير وكيفية تنفيذه بطريقة تُساعد مؤسساتهم على النجــاح والاستمرار فيه.

سنبيِّن في بداية هذا القسم أنواع التغييرات التي قد تحدث في المؤسسات، ثمَّ ســنتطرق إلى نمــوذج دورة حياة المؤسسة الذي يوضِّح كيف تتطوَّر الاحتياجات الهيكلية للمؤسسة بمرور الوقت.[4]

10.3.1 أنواع التغيير التنظيمي

هناك عدة أنواع مختلفة للتغييرات التي تحدث في المؤسسات. النوع الأول هو **التغيير الهيكلي** (structural change) وهو ذو صلة بما تحدَّثنا عنه إلى الآن في هذا الفصل. يرتبط التغيير الهيكلي بالتغييرات التي تطرأ على العلاقات الرسمية داخل المؤسسة ككل، ومن الأمثلة علي هذه التغييرات: إعادة هيكلة الأقسام ووحدات العمل، أو إضافة مناصب وظيفية جديدة، أو التعديل على الأدوار والمهام الوظيفية. إنَّ هذه التغييرات ينبغي أن تتوافق مع الأهداف الكبيرة للمؤسسة، مثل: تبنِّي المركزية أو اللا مركزية في اتخاذ القرارات وتنفيذ العمليات، أو تمكين الموظفين وإعطائهم المزيد من الصلاحيات، أو تعيين موظفين أكثر كفاءة لتحسين أداء المؤسسة.

أحد أنواع التغيير الشائعة الأخرى هو **التغيير التكنولوجي** (technological change)؛ إذ غالبًا ما يُفرض تطبيق التقنيات الحديثة في المؤسسات عندما تطرأ تغيُّرات على بيئة العمل الخارجية وما فيها من عوامل تكنولوجية وغيرها. على سبيل المثال، قد يؤدِّي ظهور تحديث جديد لحزمة برمجية شائعة إلى حاجة الموظفين إلى تعلُّم طرق جديدة في العمل، أو قد يستلزم ظهور آلات وأجهزة حديثة تعلُّم الموظفين إجراءات جديدة أو إعادة صياغة الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم بعضًا. بالإضافة إلى ذلك، تُعدُّ الحوسبة السحابية من التقنيات الحديثة التي ظهرت خلال العقد الماضي والتي أتاحت أشكالًا جديدة للتعاون بين الأفراد. في الواقع غالبًا ما ينتج عن التغيير التكنولوجي تغييرًا هيكليًا، وذلك لأنَّه يُحدث تغييرات متنوعة على طرق الاتصال داخل المؤسسة.

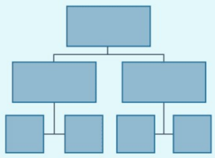
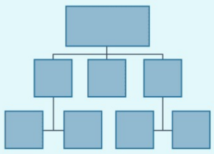
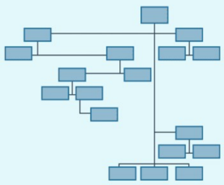
النوع الثالث من أنواع التغيير التنظيمي هو **التغيير الثقافي** (culture change)، ويُقصد بثقافة المؤسسة أنماط التفكير والتصرُّف السائدة داخل المؤسسة. تستمدُّ الثقافة جذورها من ما يحمله الناس من معتقدات وافتراضات عن أنفسهم وعن المؤسسة، إذ ينتج عن هذه المعتقدات والافتراضات العقليات التي تُشكِّل الثقافة العامة داخل المؤسسة. إنَّ التغيير الثقافي من أصعب أنواع التغيير التي يمكن إحداثها في المؤسسات، فهو غالبًا ما يتطلَّب إعادة تشكيل وتصوُّر هوية المؤسسة وجوهرها. بالإضافة إلى ذلك، يتطلَّب النجاح في عملية التغيير الثقافي بذل جهود كبيرة ويستغرق تحقيقه سنوات عديدة.[5]

10.3.2 دورة حياة المؤسسة

تكون معظم المؤسسات صغيرة جدًا وذات هياكل تنظيمية شديدة المرونة عند بداية تأسيسها، وقد يساهم جميع الموظفين في العديد من جوانب عمل المؤسسة حديثة النشأة، ولكن مع نموها تزداد الأعباء والأعمال وتصبح هناك حاجة إلى المزيد من الموظفين. يميل الموظفون إلى أن يصبحوا أكثر تخصُّصًا في أعمالهم عندما يزيد عددهم داخل المؤسسة. تزداد درجة التخصُّص في مجالات العمل مع مرور الوقت من خلال ما يُعرف بالتمايز، ويُقصد **بالتمايز** (differentiation) عملية تنظيم الموظفين في مجموعات بحيث تُركِّز كل مجموعة على أداء وظائف محدَّدة في المؤسسة. غالبًا ما ينبغي تنظيم المهام المختلفة وتقسيمها بطريقة تجعلها مكمِّلة

لبعضها بعضًا، وهذا يعني أنَّ على كل موظف أن يساهم في إنجاز أحد الأنشطة الأساسية التي تدعم أعمال ومنجزات الموظفين الآخرين والتي تترابط جميعها معًا لتحقيق أهداف المؤسسة.

ينبغي أن يتطوَّر شكل المؤسسة وهياكلها واتجاهها مع مرور الوقت نحو النمو أو التراجع، ويحدث ذلك من خلال أربع مراحل يمكن التنبؤ بها (وهي موضَّحة في الشكل التالي). المرحلة الأولى هي مرحلة التأسيس أو الإنشاء، وعادة ما تكون المؤسسة في هذه المرحلة صغيرة جدًا ومرنة ويتمحور تركيزها على المنتجات والأسواق الجديدة. عادةً ما يتوزَّع تركيز مؤسِّسي الشركات الجديدة على مجموعة متنوعة من المسؤوليات، وغالبًا ما يتواصلون بشكل متكرر وغير رسمي مع جميع الموظفين في هذه المرحلة، كما تكون العلاقات بين الموظفين غير رسمية إلى حدٍّ كبير، وتكون مهام العمل شديدة المرونة. بالإضافة إلى ذلك، فإنَّ الهياكل التنظيمية العضوية المرنة عادة ما تُستخدم في هذه المرحلة.

	مرحلة التأسيس	مرحلة البقاء والنجاح المبكر	مرحلة النجاح المستمر	مرحلة التجدد أو التدهور
الهيكل التنظيمي				
مستوى التنظيمات الرسمية	لايوجد / محدود	محدود	أساسي / متنامي / ناضج	واسع
الأفكار الأساسية	• حشد الموارد • الكثير من الأفكار • أنشطة تأسيسية • القليل من التخطيط والتنسيق • تحديد مجال المؤسسة • السلطة متمركزة في يد المؤسسين	• التواصل الغير رسمي و الهياكل التنظيمية غير الرسمية • الحس الجماعي • ساعات العمل الطويلة • السعي لتحقيق رسالة المؤسسة • استمرار الابتكار • الالتزام العالي	• وضع قواعد رسمية • هياكل تنظيمية ثابتة • التركيز على الكفاءة والاستمرارية • العقلية التقليدية • الإجراءات المؤسسية	• توسيع الهيكل التنظيمي (أو تقليصه) • اللامركزية (أو المركزية) • توسيع النطاق (أو تقليصه) • التكيف (أو الجمود) • التجدد (أو التدهور)

الشكل 84: دورة حياة المؤسسة

المرحلة الثانية هي مرحلة البقاء والنجاح المبكر (تُسمَّى مرحلة النمو في بعض المراجع الأخرى)، وتحدث عندما تبدأ المؤسسة في التوسُّع والسعي للاستمرار في النجاح. تتبنَّى المؤسسة في هذه المرحلة هياكل تميل إلى الرسمية بدرجة أكبر وتحدِّد مهام عمل أكثر تخصُّصًا. بالإضافة إلى ذلك، تعمل المؤسسة على استخدام الحوافز ومعايير العمل المختلفة، وتأخذ عملية التواصل فيها منحىً أكثر رسمية، ويتزامن ذلك مع تمدُّد الهرم الإداري ليصبح مشتملًا على مستويين إداريين، هما الإدارة العليا والإدارة الدنيا (أو المباشرة)، ويصبح من المستحيل أن يقيم كل موظف علاقات شخصية مع جميع الموظفين الآخرين الذين يعملون في المؤسسة. من المناسب في هذه المرحلة أن تُستخدم الهياكل الميكانيكية التي تعزِّز من الرسمية بين أجزاء المؤسسة المختلفة وتوحِّد إجراءات العمل من أجل تحسين التنسيق والتعاون داخل المؤسسة.

المرحلة الثالثة هي مرحلة النجاح المستمر أو النضج، وتتوسَّع المؤسسة في هذه المرحلة ويزداد تمدُّد هرمها الإداري وعدد المستويات الوظيفية فيها، كما تزداد مسؤوليات المديرين الذين يعملون في مستوى الإدارة الدنيا، وقد يُعيَّن عدد من المديرين للاضطلاع بمسؤوليات محدَّدة عالية الأهمية. بالإضافة إلى ذلك، يبدأ كبار المسؤولين التنفيذيين بالاعتماد اعتمادًا كليًّا على قادة المستويات الإدارية الأدنى في التعامل مع القضايا الإدارية لكي يتمكَّنوا من التركيز على القرارات الاستراتيجية التي تؤثِّر على سير عمل المؤسسة ككل. يصبح الهيكل الميكانيكي للمؤسسة في هذه المرحلة أكثر ثباتًا، وقد يُستخدم الهيكل الوظيفي أيضًا، لكن غالبًا ما تُشكِّل مسألة تحقيق التوازن في الهيكل التنظيمي معضلة؛ إذ تحتاج معظم المؤسسات في مرحلة النضج إلى عناصر البيروقراطية الميكانيكية مع الحفاظ في الوقت نفسه على وجود بيئة عمل تتيح الابتكار والمرونة اللتين تُعدَّان ميزتان من مزايا الهياكل العضوية.

المرحلة الرابعة هي مرحلة التجدُّد أو التراجع، وتحدث عندما تتوسَّع المؤسسة إلى أن تصبح عملياتها ممتدة إلى حدٍّ كبير وتكون هناك حاجة إلى الاتجاه نحو الاستقلالية في تنفيذ تلك العمليات، فيغدو من الضروري استخدام الهياكل الوظيفية وتبدأ الوحدات الفرعية في العمل على هيئة شركات مستقلة. غالبًا ما يستعصي على الشركة في هذه المرحلة تحقيق التوازن بين مزايا كلٍّ من الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية، لذلك يتوجَّب إعادة هيكلة وتنظيم المؤسسة بطريقة تساعد على زيادة التنسيق بين المجموعات ووحدات العمل الفرعية المختلفة، وقد يتوجَّب على المديرين التعامل مع المسائل الجوهرية المتعلِّقة بتحديد التوجُّه العام للمؤسسة والإجراءات الإدارية المناسبة.

خلاصة القول فيما يتعلَّق بدورة حياة المؤسسة هي أنَّ احتياجات المؤسسة سوف تتطوَّر وتتغيَّر مع مرور الوقت، وأنَّ كل مرحلة من مراحل تطوُّر المؤسسة تتطلَّب استخدام هياكل تنظيمية معينة قد تختلف مع تلك التي تُستخدم في مرحلة أخرى، كما أنَّ احتياجات الموظفين سوف تتغيَّر أيضًا. إنَّ فهم دورة حياة المؤسسة يُشكِّل إطارًا شاملًا وواضحًا للتفكير في التغييرات التي قد يلزم تنفيذها في المراحل المختلفة لتطوُّر المؤسسة.

10.3.3 أبعاد التغيير

هناك ثلاثة أبعاد تساهم في تقييم مدى الحاجة إلى إحداث تغيير في المؤسسة، وهذه الأبعاد هي: نطاق التغيير، ومستوى التغيير، والقصد من التغيير.

البعد الأول هو **نطاق التغيير**، ويُقصد به درجة ما سيُحدثه التغيير المطلوب من حالة عدم استقرار في الأنماط السائدة والروتين الحالي. يُصنَّف التغيير بناءً على نطاق التغيير إلى نوعين هما: التغيير التدريجي، والتغيير التحويلي (أو الجذري). سنوضِّح كلًّا من هذين النوعين فيما يلي وسنبيِّن علاقتهما بالتغيير الاستراتيجي.

يشير **التغيير التدريجي** (incremental change) إلى إجراء تعديلات صغيرة على الممارسات أو الإجراءات الحالية في المؤسسة بحيث لا تتعارض هذه التعديلات مع جوانب العمل الحالية؛ بل تُعزِّزها أو تحسِّن منها. من أساليب التغيير التدريجي الشائعة هي "LEAN" و"Six Sigma" والتي تُستخدم لإحداث تغييرات

صغيرة نسبيًا يمكن أن تؤدِّي إلى تحسين كفاءة عمليات المؤسسة. في الواقع، تستطيع المؤسسة تحسين كفاءة خط إنتاجها من خلال تحديد مواطن الخلل الصغيرة في عملية الإنتاج، ثمَّ إصلاحها بطريقة منهجية. عادةً لا يـدفع التغيير التدريجي الأشخاص إلى اتخاذ مواقف دفاعية ولا يُخرجهم من منطقة الراحة الخاصة بهم.[(6)]

في المقابل، يشير **التغيير التحويلي** (transformational change) إلى التحوُّلات الكبيـرة الـتي تحـدث في نظام المؤسسة والتي قد تسبب اضطرابًا كبيرًا في بعض إجـراءات عملهـا الأساسـية أو عملياتهـا أو هياكلهـا التنظيمية. تجدر الإشارة إلى أنَّ التغيير التحويلي قد يكون محفِّزًا لبعض الموظفين، ولكنَّه أيضًا قد يكـون مزعجًـا ومرهقًا جدًّا بالنسبة لآخرين. من الأمثلة على التغيير التحويلي التغييرات التي تطـرأ على الأنظمـة الكبـيرة وإعـادة تصميم الهياكل التنظيمية داخل المؤسسة، كما أنَّ عملية تغيير ثقافة المؤسسة غالبًـا مـا تتطلَّب حـدوث تغيـير تحويلي لكي تنجح.[(7)]



الشكل 85: سائق تابع لخدمة Uber Eats - مصدر الصورة: حساب bfishshadow/ فليكر مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

من الأمثلة على الهياكل التنظيمية الصغيرة الوظائف في الشـركات الـتي تتبنَّى نظـام الاقتصـاد التشـاركي، مثل السائقين في شركتي أوبر وليفت. تُبيِّن الصورة السابقة سائقًا تابعًا لخدمة Uber Eats يعمل على توصيل الطعام بواسطة دراجته على طول طريق أكسفورد المزدحم للغاية في مدينة مانشستر في إنجلترا.

قد يكون **التغيير الاستراتيجي** (strategic change) تدريجيًا أو تحويليًا، وهو يساعد على انسجام واتّساق العمليـات الـتي تُنفِّذها المؤسسـة مـع رسـالتها وأهـدافها الاسـتراتيجية، ويُعـدُّ هـذا التغيـير ذا أهميـة بالنسـبة للمؤسســة لكي تتمكَّن من التركـيز على الأعمـال الـتي تجعلهــا قــادرة على المنافســة في الأســواق المحلية أو العالمية.

يُقصد **بمستوى التغيير** مدى اتساع الدائرة التي سوف يشملها التغيـير داخـل المؤسسـة. يُصـنَّف التغيـير بناءً على مستوى التغيير إلى ثلاثة أنواع هي: التغيير على مسـتوى الأفـراد، والتغيـير على مسـتوى المجموعـات، والتغيير على مستوى المؤسسة.

إنَّ التغيير على **مستوى الأفراد** يركِّز على مساعدة الموظفين على تحسين بعض الجوانب المرتبطة بـأدائهم أو بالمعرفة التي يحتاجونها لكي يتمكَّنوا من المساهمة في المؤسسة التي يعملون فيها باستمرار وبفاعلية، ومن البرامج التي تستهدف تغيير وتطوير الأفراد: برامج تنمية المهارات القيادية، وبرامج التدريب، وبـرامج إدارة الأداء. في المقابل، يهتمُّ **التغيير على مستوى المجموعات** بالعلاقات بين الأشخاص وغالبًا مـا يركِّز على مسـاعدتهم على العمل معًا بفاعلية أكبر. من العمليات الأكثر شيوعًا للتغيير على مستوى المجموعات هي تطوير أو بناء فِـرَق العمل. أخيرًا، يُعدُّ **التغيير على مستوى المؤسسة** من التغييرات التي تؤثِّر على نظام المؤسسة بأكملـه أو على العديد من وحدات العمل فيها، وقد تكون عمليّتا التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي من أنواع التغيير الأكـثر شـيوعًا على مستوى المؤسسة. غالبًا ما تتطلَّب بـرامج التغيـير الـتي تُنفَّـذ في المسـتويات العليـا إجـراء تغيـيرات على المستويات الأدنى، إذ قد يتطلَّب التغيير على مسـتوى المؤسسـة إحـداث تغيـيرات على مسـتوى المجموعـات وعلى مستوى الأفراد أيضًا.

القصد من **التغيير** (أو النية) هو البعد الأخير من أبعاد التغيير، ويُقصد به درجة التخطيط للتغيــير المقصـود أو تنفيذه بطريقة متعمَّدة. يُصنَّف التغيير بناءً على نطاق التغيير إلى نوعين همـا: التغيـير المخطَّط لـه والتغيـير غير المخطَّط له.

التغيير المخطَّط له هو نشاط أو مجموعة من الأنشطة التي حُدِّدت أو نُفِّذت بشـكل مقصـود ومتعمَّـد من أجل تحقيق هدف أو غاية محدَّدة. غالبًا ما يشارك في التغيير المخطَّط له مجموعات كبيرة من الأشخاص، وغالبًا ما يتضمَّن تنفيذ العديد من الخطوات التدريجيـة أو الأنشـطة المرحليـة الـتي تمتـد عـبر الـزمن. عـادةً مـا يحـدِّد المديرون والقادة الفعَّالون أهدافًا واضحة بغرض التغيير، بالإضافة إلى الأنشطة التي ستسـاهم في تحقيـق تلـك الأهداف ومؤشرات قياس النجاح.

في المقابل، **التغيير غير المخطَّط له** هو تغيير غير مقصود وغالبًا ما يحدث نتيجـة التفـاعلات الـتي تجـري في التنظيم غير الرسمي. قد يخدم التغيير غير المخطَّط له أهداف المؤسسـة وقـد يتعـارض معهـا، وقـد يحـدث بطريقة تلقائية تمامًا أو بسبب رغبة بعض الموظفين في المؤسسة في إجراء تغيير، ولكنَّه يُعدُّ في بعض الأحيان نتيجة عرضية لعملية التغيير المخطَّط له؛ ويعود السبب في ذلك إلى أنَّـه يصـعُب على المـديرين والقـادة توقُّـع جميع الآثار والنتائج التي تترتَّب على إجراءات التغيير المخطَّط له، إذ قد يتفاعل الموظفون بطـرق غـير متوقَّعـة، وقد تعمل التقنيات على نحو مغاير لما هو متوقَّع منها، وقد تحدث تغييرات في الأسواق بعكس مـا هـو مـأمول أو مُتوقّع، أو قد تكون ردود فعل أصحاب المصلحة الآخرين مفاجئة.

سنتطرق في القسم التالي من هذا الفصل إلى بعض نماذج التغيير الـتي تسـاعد على اسـتغلال التفـاعلات التلقائية بين الموظفين لصالح المؤسسة. يمكن أن يكون التغيير غير المخطَّط له قوة إيجابية دافعة للأمام عنـدما يُشـجَّع الموظفـون على المبـادرة والمسـارعة إلى اتخـاذ الإجـراءات الـتي يرونهـا مناسـبة لتحقيـق الأهـداف المشتركة للمؤسسة.

اختبار مدى الفهم

1. ما المقصود بالتغيير التنظيمي؟
2. ما هي الأبعاد الأساسية للتغيير؟

10.4 إدارة التغيير

كيف يتعامل المديرون مع التغيير؟

لقد ركَّزنا في الأقسام السابقة من هـذا الفصـل على العوامـل الـتي تـدفع إلى التغيـير، وتناولنـا أيضًـا أبعـاد التغيير التي ينبغي أخذها في الحسبان عند الرغبة في إحداث تغيير. سنبيِّن في هذا القسم عدة أساليب مختلفة لتصميم التغيير وتنفيذه.

في الواقـع، إنَّ معظم القـادة والمـديرين في المؤسسـات مسـؤولون عن إدارة التغيـير إلى حـدٍّ مـا، ويشـير مصطلح **إدارة التغيير** (change management) إلى عمليـة تصـميم التغيـير وتنفيـذه. هنـاك مصـطلح آخـر مرتبط بإدارة التغيير وهو **التطوير التنظيمي** (organizational development) الذي يُعـدُّ مجـال تخصُّصـي يركِّز على كيفية تصميم التغيير وإدارته.[8]

استشاري التطوير التنظيمي هو الشخص الذي لديه خبرة في عمليات إدارة التغيير وقد يكون من أعضـاء المؤسسة نفسها أو من خارجها؛ فالاستشاري الداخلي هو الذي يعمل موظفًا داخـل المؤسسـة ويركِّز على كيفيـة إحداث تغيير من داخلها، أمَّا الاستشاري الخارجي فهـو من متخصِّصـي التطـوير التنظيمي من خـارج المؤسسـة وعُيِّن لكي يُقدِّم خبرته لفترة قصيرة من الزمن وعادةً ما يُسـتعان بـه في حالـة التغيـيرات الكـبرى. تـزداد فعاليـة القادة والمديرين في إدارة التغيير إذا كانوا مدركين لممارسات إدارة التغيير الشـائعة، بالإضـافة إلى وجهـات نظـر متخصِّصي التطوير التنظيمي والممارسات الخاصة بهم.

10.4.1 الافتراضات الأساسية بشأن التغيير

هناك العديد من نماذج التغيير المتاحة أمام المديرين، ولكن قد يصعُب إدراك الاختلافات بين هذه النمـاذج عند محاولة إجراء عملية تغيير مخطَّط له. لقد وُضعت العديـد من الأسـاليب والطـرق للتطـوير التنظيمي ولإدارة التغيير، وقد استُخدمت خلال القرن الماضي، لكن في حقيقة الأمر قد يكون من العسير معرفـة أيّ النمـاذج هـو الأكثر ملاءمة لموقف معين؛ إذ إنَّ لكل نموذج من نماذج التغيير مواطن قـوة وجـوانب قصـور ومن المهم إدراك طبيعتها، وينبغي أن تتوافق طريقة التغيير المستخدمة في وضع معين مع متطلبات ذلك الوضع.

هناك العديد من الأسئلة التي سيُساعدنا طرحها ومناقشـتها على تحديـد الطريقـة المناسـبة للاسـتخدام في عملية التغيير المخطَّط له، وسنوضِّح بعض هذه الأسئلة فيما يلي.

يرتبط السؤال الأول بالأحوال والظروف التي تدفع إلى التغيير: هل المؤسسة تعاني من عجز أو قصور يجعلها بحاجة إلى إصلاحات كبيرة أم أنَّ أدائها عالي وهناك حاجة إلى بعض التنقيح والتحسين؟

من الدوافع الشائعة للتغيير هو تصوُّر أنَّ المؤسسة قد تكون في حالة خلل وقصور وتنطوي على مشكلات جسيمة، ويمكننا تشبيهها في هذه الحالة بمريض في مستشفى يحتاج إلى عناية طبية شديدة. قد تتطلَّب المؤسسة التي تعاني من الخلل إجراء تغيير تحويلي، بحيث يُعاد النظر في افتراضاتها ومعتقداتها الأساسية وأفكارها التنظيمية ومن ثمَّ إدخال تعديلات جذرية وشاملة عليها. غالبًا ما تؤدِّي تلك التصوُّرات إلى ما يُعرف بالتغيير القائم على **إصلاح نقاط الضعف** (deficit-based change)، إذ يفترض المديرون والقادة أنَّ الموظفين سوف يتغيَّرون إذا كانوا يعلمون بأنَّهم سوف يواجهون عواقب وخيمة إن لم يُقدموا على ذلك التغيير.

في المقابل، قد يرى المديرون والقادة أنَّ المؤسسة تعمل بكفاءة عالية، كما لو كانت لاعبًا أولمبيًا أو فريقًا بارعًا جدًّا. قد تتطَّلب المؤسسة ذات الأداء العالي إجراء تغيير تدريجي بينما تُواصل الاعتماد على مقوماتها وأسسها المتينة لصقل وتحسين إمكانياتها من أجل الاستمرار في أدائها العالي. غالبًا ما تؤدي تلك التصوُّرات إلى ما يُعرف بالتغيير القائم على **تعزيز نقاط القوة** (abundance-based change)، إذ يفترض المديرون والقادة أنَّ الموظفين سوف يتغيَّرون إذا شُجِّعوا على تحقيق المزيد من التفوُّق في عملهم.

يتعلَّق السؤال المهم الثاني بآليات التغيير: ما هي افتراضاتنا بشأن كيفية إحداث التغيير؟ هذا السؤال حاسم لأنَّ الإجابات تحدِّد الأساليب المناسبة لتصميم التغيير المخطَّط له وتحدِّد أيضًا التصوُّرات المتعلِّقة بمدى فاعلية التغيير.

يعتمد أسلوب **التغيير من أعلى إلى أسفل** (top-down change) على افتراض أنَّ المؤسسة ذات هيكل تنظيمي ميكانيكي، إذ سوف تتولَّى مجموعة صغيرة نسبيًا من الأفراد في المؤسسة تصميم عملية التغيير وإرشاد الآخرين في مختلف أرجاء المؤسسة بشأن كيفية تطبيق تلك العملية وتوضيح كيف ستأخذ الأمور مجراها. معظم الموظفين في أسلوب التغيير من أعلى إلى أسفل لا يشاركون في عملية تصميم التغيير ومن المتوقَّع منهم في أغلب الأحيان اتباع الإرشادات الموجَّهة إليهم من قِبل قادتهم ومديريهم في المؤسسة. بعبارة أخرى، يعتمد أسلوب التغيير هذا على التنظيم الرسمي لإضفاء الصفة الشرعية على التغيير ودفع عجلته.

هناك أسلوب آخر يُقابل أسلوب التغيير من أعلى إلى أسفل ويُسمَّى **أسلوب التغيير الطارئ** (emergent change) أو **التغيير من أسفل إلى أعلى** (bottom-up change)، ويعتمد هذا الأسلوب على الاعتقاد بأنَّ الموظفين سوف يزداد إسهامهم في إحداث التغيير إذا شاركوا بأنفسهم في عملية تصميم التغيير. من الممارسات الشائعة التي تتماشى مع أسلوب التغيير الطارئ هي الإدارة بالمشاركة، والتي يُقصد بها إشراك الموظفين في التشاورات المتعلِّقة بقرارات العمل الرئيسية.

قد تكون الاختلافات بين أسلوبي التغيير من أعلى إلى أسفل والتغيير من أسفل إلى أعلى كبيرة. على سبيل المثال، قد يقرِّر المديرون والقادة الذين يستخدمون أسلوب التغيير من أعلى إلى أسفل أنَّ هناك حاجة إلى إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أجل استيعابٍ أفضل للتحوُّل الكبير الذي طرأ على العمل، وقد

يفترضون أنَّ بإمكانهم تبنِّي الهيكل التنظيمي الجديد وأنَّ الأعمال الروتينية المعتادة التي يؤدِّيها الموظفون وأنماط سلوكهم ستتغيَّر بعد ذلك تدريجيًا بطبيعة الحال.

قد يناقض أسلوب التغيير من أسفل إلى أعلى المنطق السابق؛ إذ قد يعمل الموظفون في البداية معًا لاستكشاف المهام التي ينبغي تنفيذها لحل مشكلة معينة متعلِّقة بالعمل وقد يجرِّبون إجراء التغييرات الممكنة، وبعد ذلك قد يُعيد المديرون تشكيل الهياكل التنظيمية لكي تتناسب مع الطريقة الجديدة أو الطارئة لأداء العمل، وقد يكون تغيير الهيكل التنظيمي في عملية التغيير من أسفل إلى أعلى هو الخطوة الأخيرة، وذلك على النقيض من أسلوب التغيير من أعلى إلى أسفل.

يواجه العديد من المديرين الذين يفكِّرون في استخدام أسلوب التغيير من أسفل إلى أعلى تحديًا ألا وهو أنَّهم لا يستطيعون السيطرة مباشرة على عمليات التغيير المخطَّط له؛ بل يجب عليهم أن يعتمدوا على الإجراءات التي توحِّد الموظفين معًا لتحقيق هدف معين وأن يتوقَّعوا منهم اتخاذ ردود الفعل المناسبة، وهذا يتطلَّب أن يكون لدى المديرين ثقة كبيرة بأنَّ عملية إشراك الموظفين سوف تؤدِّي إلى إحداث التغييرات المرغوبة.

من الناحية العملية، غالبًا ما تُستخدم إجراءات كلّ من التغيير من أعلى إلى أسفل والتغيير من أسفل إلى أعلى معًا. على سبيل المثال، قد يمارس المديرون والقادة سلطاتهم وصلاحياتهم (من أعلى إلى أسفل) من أجل تحديد وإعلان التغيير اللازم إجراؤه. قد يُحدِّدون بعد ذلك عمليات وإجراءات تتيح مشاركة الموظفين من مختلف أقسام المؤسسة وتمنحهم صلاحيات للمساهمة في تصميم طريقة إحداث التغيير. ينخرط الموظفون في جميع مستويات المؤسسة إلى حدٍّ كبير في عملية التغيير من بدايتها إلى نهايتها من أجل تحقيق هدف عام محدَّد. يؤدِّي هذا الأسلوب إلى تشجيع الموظفين على التنظيم الذاتي من خلال شبكة العلاقات غير الرسمية، إذ يتّخذ الموظفون القرارات وينفِّذونها بأقل قدر من التوجيه. يُمكننا القول عمومًا بأنَّه كلَّما كان التغيير المحتمل أكثر تعقيدًا، زادت الحاجة إلى إشراك الموظفين في التخطيط للتغيير وتطبيقه.

يتعلَّق السؤال الأخير بالعقلية المتصلة بالتغيير: ما هي معتقداتنا الأساسية بشأن الناس والتغيير؟

هناك نوعان من العقليات المتصلة بالتغيير وهما يؤثِّران على اختيار الأسلوب الذي يمكن استخدامه لإحداث التغيير. النوع الأول يُسمَّى **العقلية التقليدية** (conventional mindset)، إذ يفترض المديرون والقادة أنَّ معظم الناس يميلون إلى مقاومة التغيير وأنَّه ينبغي عليهم الإدارة بطريقة تشجِّع الناس على تقبُّل التغيير، وقد ينظرون إلى أفراد المؤسسة على أنَّهم مجرَّد أشياء -أو حتى عقبات في بعض الأحيان- ينبغي إدارتها أو السيطرة عليها من أجل إحداث التغيير المطلوب في المؤسسة. عندما يحمل المديرون والقادة العقلية التقليدية، فإنَّهم يميلون إلى أن يفترضوا أنَّ وجهات نظرهم هي أكثر منطقية وعقلانية من وجهات نظر الموظفين، وسيعملون جاهدين لإقناع الموظفين بصحة قراراتهم ولإثبات وجهة نظرهم بالاعتماد على المنطق، وقد يميلون أيضًا إلى استخدام أساليب قد يراها الموظفون استغلالية أو تهديدية. يشير بعض المؤلفين إلى أنَّ العقلية التقليدية هي النمط الافتراضي أو السائد للتغيير في معظم المؤسسات.[9]

في المقابل، النوع الثاني هو **العقلية الإيجابية أو التقديرية** (positive or appreciative mindset)، إذ يفترض المديرون والقادة أنَّ الناس يميلون إلى تبنّي التغيير عندما يشعرون بالتقدير وبأنَّ لهم قيمة جوهرية ومسؤوليات وصلاحيات. ينظر المديرون الذين يتبنّون هذه العقلية إلى الموظفين الذين يعملون في المؤسسة على أنهم شركاء -وأحيانًا مناصرين للتغيير- بإمكانهم القيام بأشياء عظيمة. عندما يحمل المديرون والقادة العقلية التقديرية، فإنَّهم يتيحون للموظفين المشاركة من خلال الحوارات الهادفة ويحاولون القيادة واضعين غايات المؤسسة نصب أعينهم، وقد يبدؤون عملية التغيير من خلال تسليط الضوء على القيم المشتركة التي يحملها أفراد المؤسسة بهدف توفير بيئة يشعر فيها الموظفون بصلة عميقة مع بعضهم بعضًا. يستغلُّ المديرون وجود بنية اجتماعية قوية داخل المؤسسة ويدفعون الموظفين للانخراط في التغيير من خلال العمليات التي تعتمد على المشاركة والتي تتيح لأولئك الموظفين تحديد أهداف وإجراءات مشتركة من أجل إحداث تغييرات كبيرة.



الشكل 86: مبنى شركة IBM في الصين - مصدر الصورة: حساب bfishshadow/ فليكر مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

في الصورة السابقة يظهر مبنى شركة IBM في الصين. IBM هي شركة مقرها الرئيسي في الولايات المتحدة ولديها العديد من الأقسام الموزَّعة جغرافيًا. يظهر في الصورة "مبنى التنين" الذي يُعدُّ مقر للشركة في جمهورية الصين.

قد ينشأ عن الأسئلة الثلاثة السابقة طرق مختلفة وعديدة لتصميم التغيير وتنفيذه. على سبيل المثال، من الممكن أن تكون إحدى عمليات التغيير قائمة على إصلاح نقاط الضعف واتجاهها من أعلى إلى أسفل ومستندة إلى العقلية التقليدية، بينما قد تكون عملية تغيير أخرى قائمة على تعزيز نقاط القوة واتجاهها من أسفل إلى أعلى ومستندة إلى العقلية الإيجابية. قد تكون عمليات التغيير الأخرى متنوعة في تصميمها وتنفيذها، وقد يكون الهدف من التغيير إصلاح نقاط الضعف ولكن يُستخدم أسلوب التغيير القائم على تعزيز نقاط القوة من أجل إحداث تغيير جذري من خلال عملية اتجاهها من أسفل إلى أعلى ومستندة إلى المشاركة والعقلية التقديرية.

تجدر الإشارة إلى أنَّه من النادر العثور على أسلوب معين يناسـب تمامًـا الظـروف والأوضـاع الموجـودة في بيئـة العمل في وقتنا الحالي.

سنتطرق فيما يلي إلى نماذج التغيير الشائعة التي يمكن تحليل مدى ملائمتها للاستخدام في المؤسسة عن طريق الأسئلة الثلاثة التي ذكرناها أعلاه.

الاستدامة والإدارة المسؤولة

لماذا يهتم اتحاد الهوكي الوطني بشأن التغيُّر المناخي؟ ولماذا عيَّن كيم ديفيس نائبًا للرئيس التنفيذي؟

يُعدُّ اتحاد الهوكي الوطني (NHL) من التنظيمات الأكثر نبذًا للعنصرية؛ إذ تتنوع تركيبتـه الديموغرافيـة تنوّعًـا كبيرًا وينحدر معظم الموظفين الذين يعملون فيه من ولايات شمال الولايات المتحـدة وكنـدا ودول شـمال أوروبـا. لقد كان اتحاد الهوكي الوطني بحاجة إلى إحداث تحوُّل جذري في النهج الـذي يتبعـه إزاء قضـية الشـمول والتنـوُّع نتيجةً لتزايد الاهتمام بالقضايا الاجتماعية والتغيُّر الديموغرافي في عصرنا الحالي، لذلك قـررَّ المسـؤولون توظيـف أفضل من يعمل في مجال إدارة التغيير، ووقع اختيارهم على واحدة من الموظفين التنفيـذيين البـارعين والـتي لم تنغرس فيها الثقافة القديمة لرياضة الهوكي، الأمر الذي يجعلها أكثر مرونة وحيادية.

أدركت كيم ديفيس أنَّها مختلفة عن العديد من الرؤساء التنفيذيين والمديرين والمدربين واللاعبين في اتحـاد الهوكي الوطني. لقـد رحبَّت بالتحـدي المصـاحب لوظيفتهـا الجديـدة، وقـد كـان هـذا التحـدي من العوامـل الـتي شجَّعتها على قبول المنصب. إنَّها لا تُشبه غيرها ممَّن شغلوا منصب نـائب الـرئيس التنفيـذي في اتحـاد الهـوكي الوطني، إذ إنَّ جميع من تولَّى إدارته منذ تأسيسه وعلى مدار أكثر من 100 عام كانوا رجالًا من فئـة الـبيض. عنـدما عيَّن الاتحاد كيم ديفيس -وهي امرأة سوداء- نائبًا للرئيس التنفيذي، فإنَّ الاتحاد قد أحدث نقلة فكريـة كـبيرة طـال انتظارها في مجال التأثير الاجتماعي ومبادرات النمو والشؤون التشريعية.

عندما كان اتحاد الهوكي الوطني يحاول التأقلُم مع الواقع الجديد والترحيب بالأشخاص الذين يشعرون أنَّهم لا ينتمون لهذه الرياضة أو الذين لم تُتح لهم فرصة الانتماء إليها، كان الشخص المثـالي الـذي سـوف يسـاعدهم على المبادرة بالتغيير هو شخص من خارج السرب؛ شخص لم يتشرَّب ثقافة الهوكي القديمة التي أصـبحت لا تنسـجم مع المعايير الاجتماعية الحالية.

إذا قارننا رياضة الهوكي بالرياضات الرئيسية الأخرى التي تُمارس في أمريكا الشمالية، فإنَّنا نجدها تُتَّهم أحيانًا اتهامًا جائرًا بأنَّها لا تبالي بالتغيير أو تقاومه. يعمل اتحاد الهوكي الوطني جاهدًا لتعزيز التزامه نحو تحقيق الشـمول والتنوُّع، وذلك من خلال تنفيذ عدد من المبادرات مثـل: مبـادرة إعلان المبـادئ (Declatation of Principles) ومبادرة الهوكي للجميع (Hockey is For Everyone)، ولكن التغيير –في الحقيقة- ليس سهلًا بالنسبة للاعبين والمدربين والإداريين ومشجعي هذه الرياضة. تمثِّل ديفيس سعي اتحاد الهوكي الوطني لرعاية رياضة الهـوكي من خلال التغيير الاجتماعي على المستوى الداخلي والخارجي. لقـد كـان التغيـير الاجتمـاعي هـو مجـال خـبرة ديفيس طوال حياتها المهنية، فقد عايشت تسعة عمليات انـدماج مختلفـة في البنـك الأمـريكي "JPMorgan Chase"، وكانت مهمتها مساعدة الموظفين على الاستعداد للتغيير.

قالت كيم ديفيس ذات مرة: "لا يشعر معظم الناس بالارتياح تجاه التغيير، وما يقصدونه غالبًا هو أنَّهم يرتاحون للتغيير، ولكنَّهم لا يرتاحون للتغيير الذي يمسَّهم؛ الأمر كله يتعلَّق بالأمور التي تحدث لنا، فكيف يمكن للقائد مساعدة الأشخاص على تجاوز ذلك؟"

وأضافت: "قد لا نتمكَّن من السيطرة على ردود فعل المشجِّعين "القدامى" لهذه الرياضة، وهذا في الواقع هو المجتمع المصغَّر الذي يُبالَغ في إيلاء الاهتمام به في رياضتنا. سيتغيَّر هذا عندما يصبح لدينا مشجعون جدد، وخمِّن ما الذي سيحدث؟ حتى أبناء هذا النموذج الكلاسيكي لمشجعينا -الرجال البيض لن يدعموا التمسُّك بالأفكار القديمة حتى لو كان آباؤهم يفعلون ذلك."

ربما لن تجد أيّ مدير تنفيذي آخر لرياضة الهوكي يتناول موضوعًا مثل هذا دون التفوُّه بعبارات مغمغمة، وهذا هو سبب تعيين كيم ديفيس؛ فهي من الأشخاص الذين لم يكونوا منتمين لرياضة الهوكي، ولكن أصبحت جزءًا من عائلتها الآن، وهي تمثّل أولئك الذين كانوا منبوذين من قِبل هذه الرياضة سابقًا.

أمَّا فيما يتعلَّق بالتغيُّر المناخي، فلماذا حضر اتحاد الهوكي الوطني مؤتمر التغيُّر المناخي في باريس؟ يجيب غاري بيتمان –رئيس ومفوّض اتحاد الهوكي الوطني- عن هذا السؤال بقوله: "ترتبط رياضتنا -التي ربما تكون فريدة من نوعها مقارنة بمعظم الرياضات الاحترافية الأخرى- ارتباطًا وثيقًا بالبيئة. نحتاج إلى طقس بارد، ونحتاج إلى مياه عذبة لكي نتمكَّن من اللعب؛ فرياضتنا تتأثَّر تأثُّرًا مباشرًا بالتغيُّر المناخي وندرة المياه العذبة، لذلك أنشأنا وكالة " NHL Green" لزيادة هذا النوع من الوعي في جميع مؤسساتنا. على مدار السنوات الخمس الماضية، نفذَّنا عددًا كبيرًا من الأنشطة مثل: مبادرة استعادة الطعام التي كانت تهدف إلى التبرُّع بجميع الأطعمة غير المستخدمة التي نُعِدُّها في ساحاتنا لبنوك الطعام المحلية، وبرنامج إصلاح الأضرار الناجمة عن تسرُّب المياه، وقد تُوِّج كل ذلك بإصدار تقرير الاستدامة في عام 2014 الذي كان الأول من نوعه على مستوى الاتحادات الرياضية للمحترفين في الولايات المتحدة، وذلك مهم بالنسبة لنا."

في الحقيقة إنَّ لاعبي اتحاد الهوكي الوطني مهتمُّون بقضية التغيُّر المناخي أيضًا، ومن هؤلاء اللاعب المتقاعد مؤخرًا أندرو فيرينس الذي نفَّذ مبادرات خضراء، مثل مبادرة "NHL Players Association Carbon Neutral Challenge". عندما كان فيرينس يلعب ضمن فريق بوسطن بروينز -أحد أبطال كأس ستانلي- كان يرغب في أن يكون لديه وظيفة بعد التقاعد من اتحاد الهوكي الوطني، لذلك قرَّر الالتحاق بكلية هارفارد للأعمال، وحصل منها على شهادة في استدامة الشركات والابتكار. لم يكن تحوُّل فيرينس لهذا المجال بعد تقاعده مستغربًا، وذلك لأنَّه كان يولي اهتمامًا كبيرًا للاستدامة في حياته، وقد عبَّر عن هذا الأمر بقوله: "لقد كان لدي طوال حياتي شغف تجاه قضايا البيئة والاستدامة، وأردتُ قبل مغادرة اتحاد الهوكي الوطني أن أعزِّز ذلك من خلال الحصول على قدر من التعليم الرسمي. عندما سجَّلت للفصل الأول، أدركتُ في أعماقي أنَّها لحظة مهمة في حياتي."

أشار المفوّض غاري بيتمان إلى أنَّ المرحلة التالية المتصلة بقضية الاستدامة هي "... إشراك المزيد من اللاعبين بشأن هذه القضية لأنَّ هذا يؤدِّي إلى توصيل رسالتنا للمشجِّعين من خلال المنشورات التي نضعها على منصات التواصل الاجتماعي الخاصة بنا والتي يصل عدد متابعيها إلى 12 مليون متابع. ولكن عندما يشارك أندرو فيرينس، نحصل على تفاعل أكبر بكثير. ينبغي علينا تثقيف رياضيينا بشأن هذه القضية لأنَّهم نشؤوا على البرك المجمدة، حتى يدركوا العلاقة بين تعلُّم اللعب في الخارج والقضايا البيئية."

أسئلة للمناقشة:

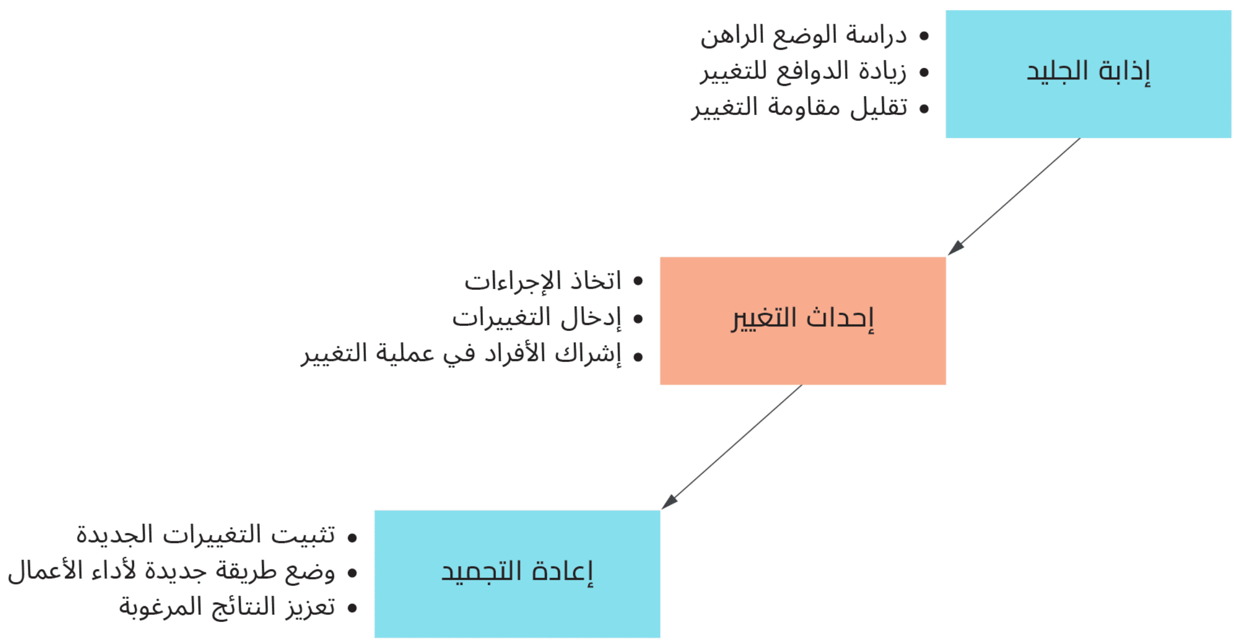
1. ما هي أنواع التغييرات التي تسعى كيم ديفيس إلى إحداثها في اتحاد الهوكي الوطني -مثل التركيبة السـكانية، وثقافة الهوكي، والتغيُّر المناخي- والتي ترتبط بالمفاهيم الواردة في هذا الفصل؟
2. كيف تُحدَّد أدوار كلّ من كيم ديفيس وغاري بيتمان ولاعبي الهوكي فيما يتعلّق بالتغيير بناءً على المفاهيم التي وضَّحناها في هذا الفصل؟

10.4.2 نماذج التغيير الشائعة

سوف نتناول في هذا القسم أربعة نماذج شائعة للتطوير والتغيير التنظيمي. النموذجان الأولان همـا نمـوذج لوين ونموذج كوتر اللذان يُعدَّان من النماذج الشـائعة للتغيـير المخطَّط لـه ويعتمـدان غالبًـا على آليـات التنظيم الرسمي.[10] أمَّا النموذجان الآخران هما نموذج التحري التقييمي [11] الذي وضعه ديفيد كوبيريدر ونموذج الأنظمة التكيُّفية المعقَّدة [12] الذي وضعه إدوين أولسون وغليندا إوينانغ، ويـدعم كـلٌّ من هـذين النمـوذجين التنظيم غـير الرسمي والتغيير الطارئ.

ا. نموذج لوين للتغيير

اقترح عالم النفس كورت لوين أحد أوائل نماذج التغيير وقد سُمِّي هذا النموذج باسـمه. يُـبيِّن نمـوذج لـوين للتغيير أنَّ التغيير التنظيمي يتألَّف من ثلاث مراحل (انظر الشكل التالي).



الشكل 87: ملخَّص نموذج لوين للتغيير

المرحلة الأولى هي مرحلة إذابة الجليد، إذ يجب إخراج المؤسسة من حالة الاستقرار من خلال عرقلة القواعـد والإجـراءات والممارسـات الحاليـة، ويمكن تحقيـق ذلـك بواسـطة عـدة طـرق. على سـبيل المثـال، يمكن إجـراء تغييرات على الهياكل التنظيمية، الأمر الذي يُسبِّب اضـطرابًا في النظـام الحـالي للمؤسسـة. وعلى نحـوٍ مماثـل،

يمكن أن يؤدِّي استخدام تقنية حديثة أو تبنِّي سياسة جديدة إلى "إذابة جليد" المؤسسة. عمومًا، أيًّا كانت الطريقة المستخدمة في ذلك، فإنَّ هذه المرحلة تُمهِّد الطريق لإحداث التغيير المنشود.

المرحلة الثانية هي مرحلة إحداث التغييرات داخل المؤسسة ليصبح نظامها في وضعٍ جديد. عادةً ما يكون رد فعل الناس تجاه انعدام النظام والاضطرابات هو الانتقال إلى حالة جديدة من النظام. قد يتخذ المديرون أثناء عملية التغيير عددًا من الإجراءات لمساعدة أفراد المؤسسة على التكيُّف مع القواعد والأوضاع الجديدة، مثل أن يطلبوا من الموظفين الخضوع لبرنامج تدريبي، أو أن يعقدوا جلسات مناقشة أو اجتماعات مفتوحة للحديث معهم بشأن التغييرات واستكشاف المشكلات ومحاولة إصلاحها. إنَّ الغرض من هذه المرحلة هو مساعدة أفراد المؤسسة على التكيُّف مع التغييرات المرتقبة.

المرحلة الأخيرة هي مرحلة "إعادة التجميد" للمؤسسة؛ ويُقصد بذلك أنَّ مديري المؤسسة سوف يُعزِّزون القواعد أو الممارسات الجديدة التي ينبغي أن تصاحب التغيير، وقد يُجرون في هذه المرحلة بعض التعديلات على الموارد والسياسات والإجراءات الروتينية لكي تتوافق مع القواعد الجديدة.

إنَّ نموذج لوين يوضِّح عملية أساسية جدًّا تُرافق معظم التغييرات التنظيمية، إذ إنَّ الكثير من الناس يفضِّلون أن تكون المؤسسة مستقرَّة ويمكن التنبؤ بما سيحدث فيها، ويعتادون على الروتين الموجود بداخل بيئة العمل، ولذلك ينبغي عرقلة الإجراءات والممارسات الحالية داخل المؤسسة (عبر وضع أُسس عمل جديدة) بهدف جعلها غير فعّالة. عندما تصبح الإجراءات والممارسات السابقة غير فعَّالة، يعمل الناس على التكيُّف مع الوضع الجديد تلقائيًا، ويحدِّدون مجموعة من الإجراءات والأنماط السلوكية الجديدة التي تناسب الوضع المُستجد في الشركة.

على الرغم من بساطة نموذج لوين، إلّا أنَّه يكون معقولًا إذا افترضنا أنَّ المؤسسة تكون مستقرَّة في معظم الأحيان ما لم تُتخذ إجراءات لتغيير حالة الاستقرار، وذلك يعني أنَّ هذا النموذج يبدو مناسبًا للمؤسسات التي يُمكن أن يستمر فيها التغيير المنشود لفترة طويلة، ولكنَّ الواقع يشير إلى نُدرة وجود حالة استقرار طويلة المدى في مجتمعاتنا المعاصرة.

في الحقيقة إنَّ نموذج لوين يُعبِّر عن قالب أساسي للتغيير يحدث في أنظمة المؤسسات المختلفة، إذ يشير إلى أنَّ حالة الاستقرار قد تُمهِّد الطريق لحالة عدم الاستقرار عندما يطرأ تغيير معين على النظام، ومن ثمّ ينشأ الاستقرار مرة أخرى، وهكذا. يمكن استعمال هذا النموذج للتغيير سواء عند الرغبة في إصلاح نقاط ضعف المؤسسة أو في تعزيز نقاط قوتها، ويمكن تطبيقه أيضًا عند إجراء عملية التغيير من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى.

ب. نموذج كوتر للتغيير

يُعدُّ **نموذج كوتر للتغيير** من النماذج الأكثر استخدامًا في العديد من المؤسسات في وقتنا الحالي، وهو يتوافق عمومًا مع الهياكل التنظيمية الميكانيكية، ولذلك قد يكون مناسبًا للمؤسسات ذات الهياكل الهرمية

الثابتة. يتألَّف هذا النموذج من ثماني خطوات -موضَّحة في الشكل التالي- وهو يعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات والإجراءات التي تنتقل من أعلى إلى أسفل عبر المؤسسة لإحداث تغيير مُخطَّط له.



الشكل 88: ملخَّص نموذج كوتر للتغيير

الخطوة الأولى هي خلق شعور بضرورة التغيير، ويفعل المديرون ذلك عن طريق الحديث عن أسباب ضرورة التغيير، وغالبًا ما يستخدم كبار المديرين بعض الأدوات التشخيصية لجمع البيانات التي تدعم فكرة إجراء عملية التغيير، ويعملون جاهدين على إقناع القادة والموظفين المؤثِّرين داخل المؤسسة بالأهمية القصوى للتغيير. يمكننا القول بأنَّهم يحاولون "تأسيس بيئة عمل مشتعلة" أو توضيح أنَّ المؤسسة لن تتمكَّن من البقاء والاستمرار إذا واصلت أداء أعمالها بالطريقة الحالية.

الخطوة الثانية هي تشكيل مجموعة قيادية مؤثِّرة، إذ ينشئ المديرون مجموعة من الأشخاص ذوي النفوذ لمساعدتهم في تحديد معالم التغيير المخطَّط له. ينبغي أن يُمثِّل أفراد المجموعة القيادية وحدات المؤسسة التي سوف تتأثَّر بالتغيير، وينبغي أن يصبحوا بمثابة سفراء للتغيير أثناء تنفيذ عملية التغيير.

الخطوة الثالثة هي صياغة رؤية للتغيير، إذ يعمل المدير مع المجموعة القيادية على وضع رؤية للتغيير المنشود، ويحدِّدون نطاق التغيير ودوافع التغيير والتحسينات أو النتائج التي سيُفضي إليها.

الخطوة الرابعة هي نشر الرؤية عبر المؤسسة؛ أي التواصل مع جميع أعضاء المؤسسة وإخبارهم برؤية التغيير التي حُدِّدت في المرحلة السابقة. ينبغي على المدير والمجموعة القيادية في هذه المرحلة أن يتواصلوا مع جميع الوحدات الرئيسية في المؤسسة التي سوف تتأثَّر بعملية التغيير، وأن يُوضِّحوا الأسباب التي تدعو إلى التغيير والآلية التي سوف يُنفّذ التغيير عبرها. ينبغي عليهم أيضًا الإجابة عن الاستفسارات وتوضيح المشكلات التي قد تحدث إذا لزم الأمر.

الخطوة الخامسة هي إزالة العوائق، والهدف منها هو تقليل مقاومة التغيير وتوفير الموارد اللازمة والظروف الملائمة لإنجاح عملية التغيير. إنَّ النجاح في هذه المرحلة يُمهِّد الطريق لتنفيذ التغيير المنشود على النحو المطلوب.

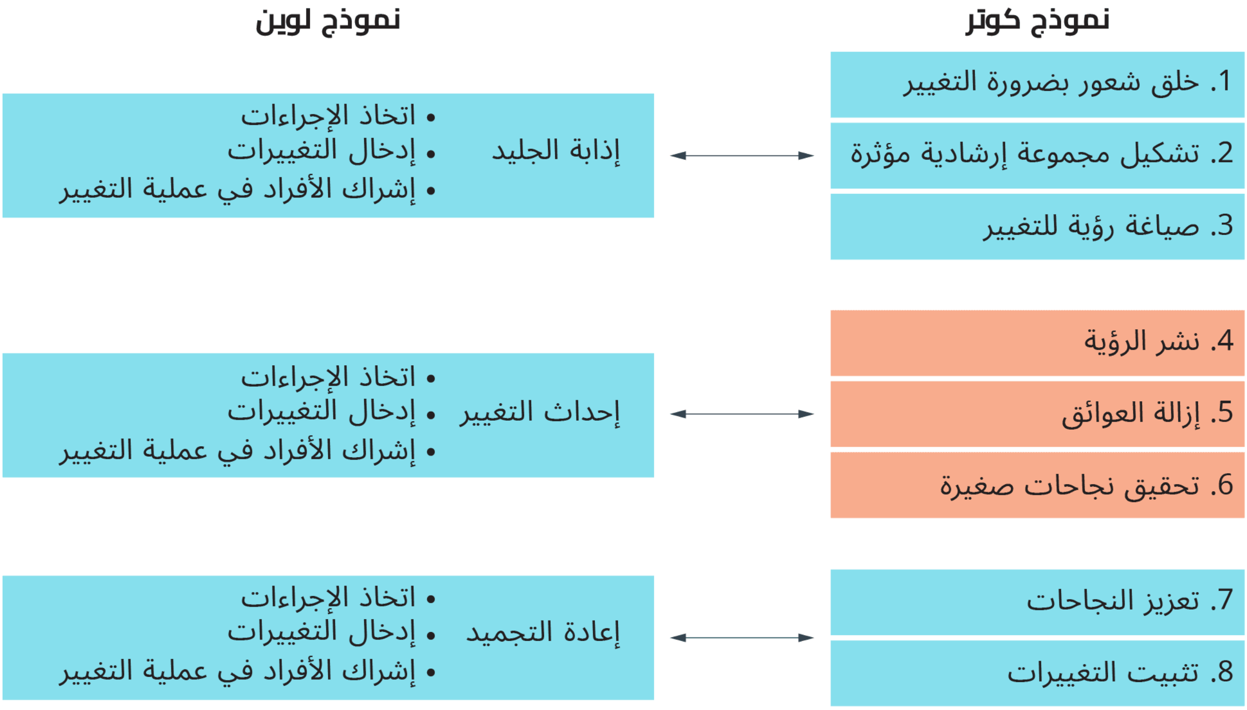
الخطوة السادسة هي تحقيق نجاحات صغيرة. لا شكَّ أنَّ مساعدة أفراد المؤسسة على رؤية طريق النجاح هو من الطرق المؤثِّرة جدًا لتشجيعهم على دعم التغييرات، إذ إنَّ النجاحات الصغيرة هي بمثابة مؤشرات على أنَّ التغيير ذو جدوى وأنَّ المنافع الكُبرى ستتحقَّق عندما يكتمل تنفيذ عملية التغيير.

الخطوة السابعة هي تعزيز النجاحات. تتراكم التغييرات الصغيرة مع مرور الوقت وتصبح تغييرات كبيرة، ومن المهم تعزيز النجاحات التي تُحقِّقها المؤسسة أثناء تنفيذها لعملية التغيير، لذلك ينبغي على المديرين دعم النجاحات والإنجازات الصغيرة والاحتفاء بها. تساهم النجاحات الناتجة عن تنفيذ عملية التغيير في إقناع جميع أعضاء المؤسسة بأنَّ التغيير ذو جدوى وأنَّه سوف يُحقِّق الفوائد المرجوة منه لجميع الأطراف في المؤسسة.

الخطوة الأخيرة هي تثبيت التغييرات. يجري العمل في هذه الخطوة على تعميم القواعد والممارسات الجديدة المصاحبة للتغيير وتنقيحها، ويصبح التغيير تغييرًا تدريجيًّا بعد أن كان تغييرًا تحويليًّا. الهدف من هذه الخطوة هو تحسين عملية التغيير من أجل زيادة فاعليتها وتحقيق جميع الفوائد المرجوة.

يُعدُّ نموذج كوتر فعَّالًا في الحالات التي يمكن فيها التنبؤ بنتائج التغيير المنشود والتي يكون فيها القادة قادرين على دفع التغيير إلى أسفل عبر المؤسسة. من التحديات التي قد تعترض تنفيذ هذا النموذج هو أنَّ العديد من الموظفين قد يقاومون عملية التغيير إذا لم يساهموا في صياغة خطط التغيير، ويحدث ذلك بالفعل إذا لم يدرك أولئك الموظفين تمامًا مدى ضرورة التغيير أو الرؤية التي وُضعت من أجل تنفيذه. في الواقع، غالبًا ما يُستخدم هذا النموذج عندما يرى المديرون والقادة أنَّ المؤسسة بحاجة إلى عملية تغيير من أجل إصلاح نقاط الضعف فيها وعندما يفضِّلون عمومًا اتباع أسلوب التغيير من أعلى إلى أسفل ويحملون العقلية التقليدية. بالإضافة إلى ذلك، فإنَّ نموذج كوتر للتغيير قد يكون ذا فاعلية كبيرة عندما يكون المديرون والقادة بحاجة إلى تحديد خطوات التغيير المنشود بوضوح وتنفيذه على نطاق واسع.

يقارن الشكل التالي بين مراحل كلٍّ من نموذج لوين ونموذج كوتر.



الشكل 89: مقارنة بين نموذج لوين ونموذج كوتر

ج. التحري التقييمي

يُعدُّ **نموذج التحري التقييمي** (Appreciative Inquiry) أحد نماذج التغيير، وهو يعتمد على تعزيز نقاط القوة وتنتقل التغييرات والإجراءات خلاله من أسفل إلى أعلى ويستند إلى العقلية الإيجابية. يمكننا أن نعرّف التحري التقييمي بأنَّه أسلوب للتغيير يركِّز على طرح الأسئلة ويتيح مشاركة الجميع ويجعل الأفراد يُقدِّرون مؤسساتهم وكل من يعمل بداخلها. [(13)] يقترح هذا النموذج أنَّ عملية طرح الأسئلة والاستفسارات ومناقشتها تجعل الناس يُقدِّرون من حولهم ويُسلِّطون الضوء على نقاط القوة في المؤسسة التي يعملون فيها وعلى الفرص المتاحة أمامهم. بالإضافة إلى ذلك، تساهم المناقشات والمحادثات التي تجري داخل المؤسسة في زيادة التفاعلات الاجتماعية فيها وفي تحسين قدرة الأفراد على العمل معًا بفاعلية.

طُوِّر نموذج التحري التقييمي في الثمانينيات من القرن العشرين على يد الأستاذ ديفيد كوبيريدر في جامعة كيس ويسترن ريزيرف، ويفترض هذا النموذج أنَّ الأفراد يُشكِّلون مؤسساتهم من خلال التفاعلات التي تنشأ نتيجةً للمحادثات المنتشرة داخل المؤسسة. إنَّ التفسيرات ووجهات النظر السائدة المتعلِّقة بطبيعة ما يجري حول الأفراد داخل المؤسسة هي ما يحدِّد شكل تلك المحادثات.

على سبيل المثال، قد تكون وجهات النظر السائدة هي أنَّ قادة المؤسسة فاسدون ويهدفون إلى استغلال الموظفين، أو أنَّهم -على النقيض من ذلك- متعاطفون وطموحون ومبتكرون. أيًّا كانت وجهات النظر تلك، فلا شكَّ أنَّ الموظفين يميلون إلى تبرير التصرُّفات التي تتوافق مع آرائهم. تجدر الإشارة إلى أنَّ التفسيرات ووجهات النظر السائدة قد تصبح واقعًا محقَّقًا مع مرور الوقت. إذا أدركنا هذه الحقيقة وفهمنا كيف تتأثَّر المؤسسات

بالتفاعلات الاجتماعية، فإنَّنا سنعلم أنَّ المفتاح الأساسي لإحداث التغيير هو تغيير التفسيرات ووجهات النظر السائدة بين الأفراد داخل المؤسسة.

في **نموذج التحري التقييمي**، يُعدُّ الحوار الجماعي هو الآلية الأساسية التي تساهم في تشكيل التفسيرات ووجهات النظر الجديدة لدى الأفراد.[14] يُعدُّ مصطلح المحادثات التقديرية (appreciative conversations) من المصطلحات المرتبطة بهذا النموذج، ويشير إلى المناقشات ذات التأثير الإيجابي التي تساعد الأشخاص على إيجاد أمور مشتركة بينهم أثناء تعاونهم معًا على صياغة رؤية إيجابية لمستقبل مثالي للمؤسسة التي يعملون فيها. عندما يستخدم المديرون والقادة التحري التقييمي، فإنَّهم يدعون أفراد المؤسسة إلى إقامة حوار مفتوح تكون نتيجته تكوين وجهات نظر إيجابية بخصوص واقع المؤسسة وطبيعة ما يجري فيها. هذا التحوُّل في وجهات النظر سيؤدِّي إلى تغيُّر الأعمال اليومية التي يباشرها الموظفون. على الرغم من أنَّ هذا النموذج قد يبدو ذا نزعة مثالية وصعب التطبيق إلى حدٍّ ما، إلَّا أنَّه ببساطة يتيح للموظفين أن يتصوَّروا التغييرات المستقبلية التي يرغبون في تحقيقها، ويمنحهم فرصة العمل معًا على التخطيط لتحويل هذه التغييرات إلى واقع.

لقد طوَّر استشاريو التطوير التنظيمي طرق مختلفة لتطبيق نموذج التحري التقييمي والتي تناسب ظروف تنظيمية مختلفة، ولكن معظمهم يعتمدون على طريقة تُسمَّى "دورة D-5" التي تتكوَّن من خمس مراحل هي: التحديد (define)، والاكتشاف (discover)، والحلم (dream)، والتصميم (design)، والمصير (destiny).

المرحلة الأولى هي مرحلة التحديد. يعمل المديرون والقادة في هذه المرحلة على تحديد الهدف من التغيير، ويشكِّلون مجموعة إرشادية يُطلق عليها غالبًا اللجنة التوجيهية (steering committee). ينبغي أن تتضمَّن هذه المجموعة أفرادًا ذوي وجهات نظر متنوعة وأن يُمثِّلوا الوحدات المختلفة في المؤسسة التي بحاجة إلى التغيير. سيتفق المديرون مع هذه المجموعة على صياغة الهدف بأسلوب يدفع أفراد المؤسسة إلى التفكير في ما تستطيع المؤسسة القيام به وفي المستقبل المشرق الذي يمكن أن يتحقَّق، إذ قد يقلبون في هذه العملية المشكلات رأسًا على عقب من أجل الخروج بتفسيرات ووجهات نظر جديدة عنها.

على سبيل المثال، حوَّلت الخطوط الجوية البريطانية إحدى المشكلات في قسم استلام الحقائب إلى فرصة لاستكشاف كيف يُمكن تقديم خدمة ممتازة للزبائن، وحوَّلت شركة آفون مشكلة التحرُّش التي واجهتها إلى فرصة لاستكشاف كيف يُمكن زيادة اندماج الموظفين في أعمالهم. لقد استطاعت كلّ من هاتين الشركتين من خلال تعديل طريقة النظر إلى المشكلات تصميم عملية التطوير التنظيمي على نحوٍ لم يساهم في معالجة المشكلة الأصلية فحسب؛ بل ساهم أيضًا في تكوين رؤية واضحة للبديل الإيجابي المرغوب فيه.

المرحلة الثانية هي مرحلة الاكتشاف. تُركِّز هذه المرحلة على طرح الأسئلة التي تهدف إلى استكشاف نقاط القوة الحالية للمؤسسة ونماذج النجاح القائمة فيها والتي يُمكن استغلالها لرسم صورة المستقبل المنشود. غالبًا ما يُطرح السؤال "ما هو أفضل ما لدينا؟" من أجل دفع عجلة عملية الاستكشاف من خلال الحوار بين الموظفين. على سبيل المثال، طلبت الخطوط الجوية البريطانية من موظفيها ذكر بعض الأمثلة على خدمة زبائن ممتازة متوفِّرة بداخلها، واستطاعوا من خلال ذلك تكوين صورة عن الخدمة المثالية على الرغم من أنَّ معظم وجهات

النظر دلَّت على أنَّ هذه المؤسسة كانت تواجه تحديات في مجال خدمة الزبائن. إنَّ العثور على نماذج نجاح قائمة يُمكن تطبيقها مستقبلًا -بغض النظر عن مدى صغرها- يُشعر أفراد المؤسسة بإمكانية وجود بديل إيجابي، وتوفِّر هذه النماذج أيضًا معلومات عن نقاط القوة الموجودة في المؤسسة والعوامل التي تساهم في تحقيق النجاح.

المرحلة الثالثة هي مرحلة الحلم. يتخيَّل أفراد المؤسسة في هذه المرحلة كيف يُمكن أن يكون شكل المستقبل المشرق للمؤسسة. تُشكِّل نقاط القوة وعوامل النجاح التي اكتُشفت في المرحلة السابقة أساسًا لرسم صورة ذلك المستقبل المشرق، ويُشجَّع الموظفون في هذه المرحلة على التفكير الإبداعي بشأن ما يمكن أن تحقِّقه المؤسسة إذا استغلَّت نقاط قوتها. السؤال الشائع الذي يُمكن طرحه لتشجيعهم على ذلك هو "كيف يمكن أن يكون الوضع في المستقبل؟". لقد استخدمت العديد من المؤسسات طرق إبداعية لحثّ الموظفين على توليد أفكار مبتكرة حول المستقبل المنشود. على سبيل المثال، قد يُطلب من الموظفين العمل في مجموعات من أجل تصميم نماذج أولية لعملية ما، أو كتابة مقال صحفي وهمي عن نجاح مشروع مستقبلي. الهدف من مرحلة الحلم هو تشجيع الموظفين على التفكير مليًّا فيما يتعلَّق بالاحتمالات الممكنة للتغيير -عادةً بطريقة ممتعة ومحفِّزة.

المرحلة الرابعة هي مرحلة التصميم. تبدأ هذه المرحلة بتحديد الأفكار المهمة التي طُرحت في مرحلة الحلم. قد يعمل الموظفون معًا على وضع قائمة بجميع الأنشطة والإجراءات المحتملة التي قد تساعدهم على تحقيق الهدف، ثمَّ يتشارك الجميع في تحديد الأفكار الواعدة، وغالبًا ما يضيف كبار المديرين والقادة صوتهم لتأييد الأفكار التي يرغبون في أن تتحوَّل إلى مبادرات عمل على أرض الواقع. قد يُطلب من الموظفين الانضمام إلى فرق العمل التي ستُنفِّذ عددًا من الأنشطة من أجل تخطيط الإجراءات الرئيسية وتنفيذها.

المرحلة الأخيرة هي مرحلة المصير. تحدث هذه المرحلة بعد أن يبدأ الموظفون في تنفيذ الخطط التي وُضعت. سوف تواصل فرق العمل تنفيذ الخطوات والإجراءات المتفق عليها لفترة من الزمن، وسوف تجتمع مع فرق أخرى من الموظفين للحديث عن سير العمل والإبلاغ عن التقدم المُحرز وتعديل الخطط. ستقيم بعض المؤسسات أيضًا احتفالات من أجل الاحتفاء بالنجاحات المهمة.

قد تصبح خطوات التحري التقييمي جزءًا لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة؛ إذ قد تُنفِّذ بعض المؤسسات هذه الخطوات سنويًا كجزء أساسي من التخطيط الاستراتيجي، ولكن قد تُنفِّذها المؤسسات الأخرى فقط عند الحاجة أو عند الرغبة في إحداث تغييرات جذرية. على الرغم من أنَّ الأمثلة الواردة في هذا القسم توضِّح طريقة استخدام نموذج التحري التقييمي في إجراء تغيير في المؤسسة ككل، إلَّا أنَّه يمكن تطبيقه على مستوى الأفراد والمجموعات في المؤسسة أيضًا.

د. الأنظمة التكيفية المعقدة

يفترض نموذج التغيير الأخير الذي سـنتناوله في هـذا الفصـل أنَّ جميـع المؤسسـات هي **أنظمـة تكيفيـة معقَّدة** (complex adaptive systems)،[15] والمقصود بذلك هو أنَّ المؤسسة تتطوَّر وتتكيَّف مع بيئة عملها باستمرار مثلها مثل الكائنات الحية. يُركِّز هذا النموذج على أسلوب التغيير الطارئ (من أسفل إلى أعلى)، ويعتمد على قدرة الأفراد على التنظيم الذاتي والتكيُّف مع ظروفهم المحلية. سـنتطرق فيمـا يلي إلى بعض الأمثلـة الـتي تعتمد على نموذج الأنظمة التكيفية المعقَّدة والتي تساعد على فهم هذا النموذج قبل الخوض في تفاصيله.

تُعدُّ اجتماعات الفضاء المفتوح (Open Space Technology) من الأسـاليب الشـائعة الـتي تسـتند إلى نموذج الأنظمـة التكيفيـة المعقَّـدة، وهي أسـلوب يمكن أن يُشـارك فيـه عشـرات الأشـخاص.[16] لتوضـيح هـذا الأسلوب سنفترض أنَّنا نريـد إنشـاء مجموعـة من الابتكـارات لتحسـين ثقافـة الابتكـار والإبـداع في المؤسسـة. الخطوة الأولى لتحقيق ذلك هي دعوة أكبر عدد ممكن من أصـحاب المصـلحة المهتمين للمشـاركة في مناقشـة مواضيع مختلفة فيما يتعلَّق بثقافة الابتكار، ويمكن أن تستغرق هذه الخطوة يومين.

قد يُرحِّب أحد قادة المؤسسة بالمشاركين في بدايـة الجلسـة الأولى ويـدعوهم للمسـاهمة في طـرح وإيجـاد الأفكار والحلول. يُعطي المُيسِّر (facilitator) بعد ذلك ورقة واحدة وقلمًا لكـل مشـارك، ومن ثمَّ يطلب من كـل شخص أن يقترح موضوعًا أو سؤالًا للمناقشة، ويوضِّح أنَّ الغرض من هذا النشـاط هـو حث الأشـخاص الآخـرين على الانضمام إلى المناقشة.

يتجوَّل المُيسِّر داخل الغرفة بعد ذلك ويمنح كل شخص حوالي 30 ثانية لاقتراح موضـوع أو سـؤال ووصـف أهميـة الفكـرة وضـرورتها، ويسـتمر في ذلـك إلى أن يصـبح هنـاك مجموعـة متنوعـة من المواضـيع المطروحـة للنقاش، ثمَّ يعمل مع المشـاركين على تحديـد قائمـة الموضـوعات المـراد مناقشـتها. يُحـدِّد الميسِّـر بعـد ذلـك الأوقـات والأمـاكن الـتي سـتجري فيهـا المناقشـات بشـأن تلـك الموضـوعات. أخـيرًا، يتوجَّـه المشـاركون إلى مجموعات النقاش التي يرغبون في الانضمام إليها. غالبًا ما تتضمَّن المناقشات في اجتماعات الفضاء المفتـوح عددًا من الأنشطة للتفكير في الأسئلة الرئيسية المطروحة واقتراح حلول لها.

يتّضح من هذا المثال أنَّ هذا النموذج مشابه للتحري التقـييمي لأنَّـه يُركِّز على حث الأشـخاص على التنظيم الذاتي بأساليب تنسجم مع الأهداف العامة للمؤسسة. على الرغم من ذلك، هنـاك اختلاف كبـير بين النمـوذجين وهو أنَّ اجتماعات الفضاء المفتوح لا تعتمد كثيرًا على اتباع خطوات محدَّدة لإحداث التغيير؛ بل تعتمد أكـثر على مجموعــة من المبــادئ الــتي يمكن تطبيقهــا بطــرق متنوعــة بُغيــة تهيئــة الظــروف الــتي تــتيح حــدوث التغيير في المؤسسة.

يفسِّـر نمـوذج الأنظمـة التكيفيـة المعقَّـدة كيـف يُمكن أن تتطـوَّر الهياكـل التنظيميـة العضـوية من خلال التفاعلات غير الرسمية التي تحدث داخل المؤسسة، لـذلك فـإنَّ الإلمـام بهـذا النمـوذج يـزوِّد المـديرين والقـادة

بالمعرفة الأساسية التي تساعدهم على التأثير في مسار التفاعلات غير الرسمية، حتى لو لم يكن بإمكانهم التحكُّم بها بشكل مباشر.

ينبغي على من يرغب في استخدام نموذج الأنظمة التكيفية المعقَّدة أن يفهم بعض النقاط الأساسية المتعلِّقة بكيفية حدوث التنظيم الذاتي في أوساط الموظفين.[17] أولًا، يكون اتجاه التغيير في المؤسسة من أسفل إلى أعلى ويتطلَّب مشاركة العديد من الأشخاص، ولكن عندما يتفاعل هؤلاء مع التغيير، قد تكون سلوكياتهم الدقيقة غير معروفة ولا يمكن التنبؤ بها أو السيطرة عليها. غالبًا ما تستند طريقة استجابة أفراد المؤسسة للتغيير إلى تصوُّرات الأفراد الذين يقعون ضمن دائرة علاقاتهم المباشرة داخل المؤسسة، إذ إنَّ كل شخص في المؤسسة يؤثِّر على الآخرين ويتأثَّر بهم، لذلك يجب أن يطال التغيير العلاقات التي تربط أفراد المؤسسة ببعضهم.

يشير نموذج الأنظمة التكيفية المعقَّدة إلى أنَّ التغيُّر الذي يطرأ على طبيعة أو أنماط العلاقات الشخصية داخل المؤسسة سيؤدّي إلى حدوث تغييرات في نتائجها، لذلك ينبغي على المديرين والقادة أن يتيحوا لأفراد المؤسسة المجال لتكوين العلاقات فيما بينهم وأن يدعموا الموظفين الذين يبادرون دائمًا من تلقاء أنفسهم بالعمل على إحداث التغييرات اللازمة.

ولكن كيف يستطيع المديرون والقادة التأثير على طريقة حدوث التنظيم الذاتي داخل المؤسسة؟ في الواقع، ينبغي على المبتدئين منهم الانتباه إلى الظروف الرئيسية التي تسمح بحدوث التنظيم الذاتي غير الرسمي، وهناك ثلاثة أسئلة أساسية ينبغي عليهم أخذها بالحسبان.

السؤال الأول هو: إلى أي درجة يشعر الأفراد بأنَّهم مخوَّلون للعمل على أنهم وكلاء للتغيير في المؤسسة؟ ينشأ التنظيم الذاتي من الأفراد الذين تتشكَّل من مجموعهم المؤسسة، وإذا عدَّ هؤلاء أنفسهم وكلاءً للتغيير وشعروا بأنَّ لهم حرية التصرُّف، فعلى الأغلب أنَّهم سوف يأخذون زمام المبادرة وينخرطون في أنشطة غير موجَّهة تعود بالنفع على المؤسسة. إذا كانت الإجابة عن هذا السؤال هي "لا يوجد هذا الشعور والدافع الذاتي لدى أفراد المؤسسة"، فينبغي التدخُّل لمساعدة الناس على إدراك قدراتهم ومهاراتهم.

السؤال الثاني هو: ما درجة ارتباط أفراد المؤسسة ببعضهم بعضًا؟ إنَّ العلاقات هي الركائز الأساسية لجميع الأنشطة غير الرسمية في المؤسسة، وكلَّما زاد ارتباط أفراد المؤسسة ببعضهم، زادت احتمالية أن يتعاونوا مع الآخرين على تنفيذ أنشطة ومبادرات ذاتية. هل يشعر أفراد المؤسسة بأنَّ علاقاتهم جيِّدة مع زملائهم في العمل؟ هل يتواصلون عادةً مع الآخرين حتى لو لم يكونوا يعرفونهم جيدًا؟ إذا كانت الإجابات عن هذه الأسئلة هي "لا"، فينبغي التدخُّل لتحسين جودة عمليات التواصل داخل المؤسسة.

السؤال الثالث هو: ما درجة تدفق المعلومات والطاقة الإيجابية من خلال عمليات التواصل التي تجري بين أفراد المؤسسة؟ تُعدُّ التقييمات، سواءً التي تُقدَّم بطريقة رسمية أم بطريقة غير رسمية، من الآليات التي يستطيع أفراد المؤسسة من خلالها معرفة مستوى تقدُّمهم في العمل. هل يحصل الأفراد على المعلومات المتعلِّقة بالإخفاقات أو النجاحات التي تحدث داخل المؤسسة بسرعة؟ هل المشاعر السائدة داخل المؤسسة

تمدُّ الأفراد بالطاقة الإيجابية التي تدفعهم إلى الاندماج في العمل؟ إذا كانت الإجابات عن هذه الأسـئلة هي "لا"، فينبغي العمل على تنفيذ مبادرات تزيد من فاعلية عمليات التواصل بين أفراد المؤسسة.

بالإضافة إلى الشروط الأساسية للتنظيم الذاتي، فإنَّ نموذج الأنظمة التكيفية المعقَّدة يفترض أنَّ كل نتيجة تحدث في المؤسسة ما هي إلَّا محصِّلة لعدد غير محدَّد من المتغيّرات، وأنَّ النتيجة الواحدة لا تنتج عن سبب واحد فقط. على سبيل المثال، القدرة على تسليم منتج معين إلى زبون معين في الوقت المحدَّد هو حصيلة نظام كامل من العوامل المترابطة التي يؤثِّر كلٌّ منها على الآخر، لذلك ينبغي أخذ جميع عوامل النظام بالحسبان عند الرغبة في إحداث تغييرات واسعة النطاق. الطريقة الأمثل لتحقيق ذلك هي الحوار مع مجموعات كبيرة من أصحاب المصلحة في الوقت نفسه لحثِّهم على الشعور بالمسؤولية وتحسين علاقاتهم بالآخرين والعمل على تطوير العمليات التي تحتاج إلى تعديل لكي تتغيَّر النتائج إلى الأفضل. تجدر الإشارة إلى أنَّ التحري التقييمي هو من النماذج التي يُمكن أن تنجح في تحقيق جميع تلك الآثار المرغوبة.

قد يعمل المديرون والقادة أيضًا على تشكيل الهياكل التنظيمية التي تساعد على وجود أنماط من التنظيم الذاتي داخل المؤسسة. يتشكَّل الهيكل التنظيمي وفق نموذج الأنظمة التكيفية المعقَّدة من كل ما يدفع أفراد المؤسسة إلى الانخراط في أنشطة محدَّدة، ويمكن أن تكون الهياكل التنظيمية مادية، مثل تلك التي نراها في بيئة العمل، ويمكن أن تكون معنوية على شكل افتراضات أو معتقدات منتشرة على نطاق واسع، مثل عناصر البيروقراطية التي ناقشناها سابقًا في هذا الفصل. يستطيع المديرون والقادة إحداث التغيير عن طريق البدء بتغيير الهياكل التنظيمية التي تُشكِّل أنماط التنظيم والتفاعلات القائمة داخل المؤسسة.

هناك ثلاث طرق يمكن من خلالها تغيير الهياكل التنظيمية التي تتشكَّل ذاتيًا.[18] أولًا، يمكن للمدير أو القائد التأثير على **الظروف المقيِّدة** (boundary conditons) التي تفرض قيودًا على الأنشطة التي يُبادر الموظفون في تنفيذها. تحدِّد الظروف المقيِّدة درجة حرية التصرُّف التي تتيح للموظفين اتخاذ الإجراءات أو التصرّف من تلقاء أنفسهم. إنَّ منح الموظفين المزيد من المسؤوليات، وتمكينهم من اتخاذ القرارات على المستوى المحلي، وإعطائهم المزيد من حرية التصرُّف بشأن الأعمال التي يؤدّونها هي واحدة من الطرق التي يمكن من خلالها تخفيف القيود وتوسيع نطاق الصلاحيات. كلَّما قلَّت القيود، كلما زادت احتمالية حدوث التنظيم الذاتي.

ثانيًا، يمكن أن تتغيَّر طريقة حدوث التنظيم الذاتي من خلال **إثارة الاضطرابات** (disturbances) في نظام المؤسسة. قد يكون ذلك بسيطًا في بعض الأحيان عن طريق مساعدة الموظفين على إدراك أنَّ هناك تضاربًا في الآراء داخل المؤسسة حول أنماط التنظيم الذاتي الحالية، إذ غالبًا ما يكون هناك اختلافات كبيرة في وجهات النظر بين المجموعات الفرعية المختلفة التي تعمل في المؤسسة مثلًا.

إنَّ تشجيع الموظفين على إجراء محادثات مع غيرهم من الأفراد الذين يحملون وجهات نظر مغايرة قد يؤدِّي إلى نشوء اضطراب إيجابي يدفعهم إلى إعادة تنظيم أنشطتهم لجسر الهوة بينهم. على سبيل المثال، غالبًا ما تكون أقسام الهندسة والإنتاج في مؤسسات التصنيع معزولة عن بعضها بعضًا، لذلك فإنَّ عمليات الحوار التي تربط بين موظفي كلٍّ من هذه الأقسام يمكن أن تساعدهم على التنسيق فيما بينهم والتقريب بين وجهات

نظرهم المتعلِّقة بطريقة تنظيمهم للهياكل التنظيمية، ويمكن أن تحفِّزهم هذه المحادثات أيضًا على إحداث تغييرات في المؤسسة.

أخيرًا، ينبغي الاهتمام بالتفاعلات والعلاقات المتبادلة بين الموظفين داخل المؤسسة، إذ من الضروري إتاحة المجال لإقامة علاقات تفاهمية بين الموظفين حتى يتمكَّنوا من إدراك وجهات نظر الأقسام الأخرى في المؤسسة، ومن ثمَّ يتعاطفون معها ويأخذونها بالحسبان عندما ينخرطون في تفاعلاتهم الخاصة.

يُقدِّم نموذج الأنظمة التكيفية المعقَّدة -كما وضَّحنا سابقًا- منظورًا لتفسير عملية التغيير التنظيمي إلى جانب مجموعة من المبادئ التي يمكن استخدامها بطرق متعدّدة. هناك العديد من المنهجيات التي تعتمد على افتراضات نموذج الأنظمة التكيفية المعقَّدة، ومن هذه المنهجيات: التحري التقييمي، واجتماعات الفضاء المفتوح، والتغيير الكلي للأنظمة (Whole Systems Change)، والبحث المستقبلي (Future Search)، وغيرها. تجدر الإشارة إلى أنَّنا لم نذكر في هذا الفصل سوى نبذة بسيطة عن الأساليب المتنوعة التي يمكن استخدامها لدفع عجلة التغيير داخل المؤسسات.

10.4.3 التخطيط لعملية إدارة التغيير

عندما يفكِّر المديرون والقادة في الطريقة التي سوف يستخدمونها لإدارة التغيير، فإنَّ لديهم لائحة طويلة من الخيارات المتاحة، وما النماذج التي وضَّحناها في هذا القسم إلَّا جزء يسير جدًّا من هذه الخيارات. يمكن استخدام العديد من هذه النماذج معًا، ولا ينبغي الافتراض بأنَّها تتعارض مع بعضها بعضًا.

فمثلًا يمكن استخدام نموذج كوتر لتصميم عملية تغيير شاملة طويلة الأمد، ويمكن في الوقت نفسه استخدام اجتماعات الفضاء المفتوح أو التحري التقييمي في مراحل معينة من عملية كوتر للتغيير -كأن تُستخدم عند تشكيل مجموعة إرشادية أو صياغة رؤية للتغيير. خلاصة القول هي أنَّ هناك العديد من الممارسات والأساليب التي يمكن استخدامها والدمج بينها بطرق متنوعة لتصميم عمليات تغيير تلائم احتياجات المؤسسة في ظروف معينة.

اختبار مدى الفهم

1. ما المقصود بالتطوير التنظيمي وإدارة التغيير؟
2. ما هي الأسئلة التي قد تساعد في تحديد الطريقة المناسبة لإدارة التغيير؟
3. اذكر بعض نماذج التغيير الشائعة.

10.5 المصطلحات الرئيسية

التغيير القائم على تعزيز نقاط القوة: يفترض المديرون والقادة أنَّ الموظفين سوف يتغيَّرون إذا شُجِّعوا على تحقيق المزيد من التفوُّق في عملهم.

المحادثات التقديرية: المناقشات ذات التأثير الإيجابي التي تساعد الأشخاص على إيجاد أمور مشتركة بينهم أثناء تعاونهم معًا على صياغة رؤية إيجابية لمستقبل مثالي للمؤسسة التي يعملون فيها.

نموذج التحري التقييمي: أحد نماذج التغيير وهو يقوم على تعزيز نقاط القوة وتنتقل التغييرات والإجراءات خلاله من أسفل إلى أعلى ويستند إلى العقلية الإيجابية.

الظروف المقيّدة: تحدّد درجة حرية التصرُّف التي تتيح للموظفين اتخاذ الإجراءات أو التصرّف من تلقاء أنفسهم.

النموذج البيروقراطي: هو نموذج وضعه العالم ماكس فيبر ويشير إلى أنَّ المنظمات ستكون أكثر كفاءة عندما تقسّم مهام العمل وتتيح للأفراد التخصُّص في مجال معين وتنشئ هيكلًا لتنظيم الأعمال المختلفة الموزَّعة عليهم، وذلك ضمن تسلسل هرمي للمسؤوليات.

المركزية: التحكُّم في المؤسسة أو في أنشطتها يتركَّز في يد سلطة واحدة.

وكلاء التغيير: هم أفراد المؤسسة الذين يشعرون بأنَّ لهم حرية التصرُّف في تنفيذ المبادرات وإحداث التغييرات.

إدارة التغيير: عملية التصميم للتغيير وتنفيذه.

السيطرة والمراقبة: طريقة تفاعل الأفراد أو اتصالهم ببعضهم للتنسيق بين جهودهم والتأكُّد من أنَّها تصبُّ في مصلحة إنجاز أعمال المؤسسة.

الأنظمة التكيفية المعقدة (CAS): هو أحد نماذج التغيير ويفترض أنَّ المؤسسة تتطوَّر وتتكيَّف مع بيئة عملها باستمرار مثلها مثل الكائنات الحية.

التغيير الثقافي: يتطلَّب إعادة تشكيل وتصوُّر الهوية الأساسية للمؤسسة.

التغيير القائم على إصلاح نقاط الضعف: يفترض المديرون والقادة أنَّ الموظفين سوف يتغيَّرون إذا كانوا يعلمون بأنَّهم سوف يواجهون عواقب وخيمة إن لم يُقدموا على ذلك التغيير.

التمايز: عملية تنظيم الموظفين في مجموعات بحيث تُركِّز كل مجموعة على أداء وظائف محدَّدة في المؤسسة.

الاضطرابات (disturbances): قد ينتج عنها تضاربًا في الآراء بين الموظفين ولكن قد تكون ذات أثر إيجابي ومحفِّزة على إحداث التغيير.

أسلوب التغيير الطارئ (أو من أسفل إلى أعلى): يعتمد هذا الأسلوب على الاعتقاد بأنَّ الموظفين سوف يزداد إسهامهم في إحداث التغيير إذا شاركوا بأنفسهم في عملية تصميم التغيير.

ريادة الأعمال: يُقصد بها عملية التخطيط لتأسيس مشروع جديد وإطلاقه وإدارته.

التنظيم المسطح: هو هيكل تنظيمي أفقي يسمح للعديد من الأفراد من مختلف أنحاء المؤسسة باتخاذ القرارات التنظيمية.

التنظيم الرسمي: هو عبارة عن مجموعة ثابتة من الإجراءات والهياكل التنظيمية.

الرسمية: عملية إضفاء الطابع الرسمي على الأدوار والممارسات التي تؤدَّى في المؤسسة

الهيكل الجغرافي: يُستخدم عندما ترغب المؤسسات في تقديم مجموعة من المنتجات في مناطق أو أقاليم جغرافية معينة.

التغيير على مستوى المجموعات: يهتمُّ بالعلاقات بين الأشخاص وغالبًا ما يركِّز على مساعدتهم على العمل معًا بفاعلية أكبر.

الهياكل التنظيمية الأفقية: هياكل تنظيمية مسطحة تسمح للعديد من الأفراد من مختلف أنحاء المؤسسة باتخاذ القرارات التنظيمية.

التغيير التدريجي: إجراء تعديلات صغيرة على الممارسات أو الإجراءات الحالية في المؤسسة بحيث لا تتعارض هذه التعديلات مع جوانب العمل الحالية؛ بل تُعزِّزها أو تحسِّن منها.

التغيير على مستوى الأفراد: يركِّز على مساعدة الموظفين على تحسين بعض الجوانب المرتبطة بأدائهم أو بالمعرفة التي يحتاجونها لكي يتمكَّنوا من المساهمة في المؤسسة التي يعملون فيها باستمرار وبفاعلية.

التنظيم غير الرسمي: شبكة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة والتي تنشأ عن التفاعلات التي تحدث بين موظفيها، وهو غير مرتبط بالتنظيم الرسمي للمؤسسة.

القصد من التغيير: درجة التخطيط للتغيير بقصد أو تنفيذه بطريقة متعمَّدة.

نموذج كوتر للتغيير: نموذج شامل من نماذج التغيير ويُستخدم لتصميم عملية تغيير طويلة الأمد.

مستوى التغيير: مدى اتساع الدائرة التي سوف يشتمل التغيير على ما فيها داخل المؤسسة.

نموذج لوين للتغيير: هو نموذج من نماذج التغيير ويوضِّح عملية أساسية جدًّا تُرافق معظم التغييرات التنظيمية تتألَّف من ثلاث مراحل هي: إذابة الجليد، وإحداث التغيير، وإعادة التجميد.

إدارة التغيير: الأساليب التي ينتهجها المديرون والقادة للتحكُّم في التغييرات التي تحدث في المؤسسة عند حدوث تغيُّرات في أوضاع السوق، أو تغيُّر الموزِّدين الذين تتعامل معهم المؤسسة، أو إدخال تعديلات على طرق تأدية العمل مع مرور الوقت.

الهيكل المصفوفي: هيكل تنظيمي يُصنِّف أفراد المؤسسة بناءً على وظيفتهم وفريق الإنتاج الذي ينتمون إليه في الوقت نفسه.

الهياكل التنظيمية الميكانيكية: هي هياكل تتميَّز بمركزية السلطة، والإجراءات والممارسات ذات الطابع الرسمي، وارتفاع مستوى التخصُّص في الوظائف، وعادةً ما تكون هذه الهياكل مقاوِمة للتغيير.

استشاري التطوير التنظيمي: هو الشخص الذي لديه خبرة في عمليات إدارة التغيير.

الهياكل التنظيمية العضوية: تُستخدم في المؤسسات ذات البيئات المتغيّرة وغير الثابتة والتي تحتاج إلى التكيُّف بسرعة مع التغييرات.

التطوير التنظيمي: الأساليب والطرق التي يمكن للمديرين استخدامها لكي تكون مؤسساتهم أكثر قدرة على التكيُّف مع التغييرات.

التغيير على مستوى المؤسسة: هو التغيير الذي يؤثِّر على نظام المؤسسة بأكمله أو على العديد من وحدات العمل فيها.

التغيير التنظيمي: الخطوات التي تتخذها المؤسسات عندما ترغب في الانتقال من الأوضاع الحالية إلى أوضاع جديدة.

التصميم التنظيمي: العملية التي يُحدِّد المديرون من خلالها الهياكل التنظيمية والثقافة الخاصة بالمؤسسة لكي تتمكَّن من تحقيق أهدافها.

التطوير التنظيمي: هو مجال تخصُّصي يركِّز على كيفية تصميم التغيير وإدارته.

الهيكل التنظيمي: الإطار الذي تتحدَّد من خلاله طريقة إنجاز الأنشطة والعلاقات التي تحكم التفاعلات بين أفراد المؤسسة وتدفعهم لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

الإدارة بالمشاركة: إشراك الموظفين في التشاورات المتعلِّقة بقرارات العمل الرئيسية.

التغيير المخطَّط له: هو نشاط أو مجموعة من الأنشطة التي حُدِّدت أو نُفِّذت بشكل مقصود ومتعمَّد من أجل تحقيق هدف أو غاية محدَّدة.

العقلية الإيجابية أو التقديرية: يفترض المديرون والقادة أنَّ الناس يميلون إلى تبنِّي التغيير عندما يشعرون بالتقدير وبأنَّ لهم قيمة جوهرية ومسؤوليات وصلاحيات.

هيكل المنتج: يُستخدم عندما ترغب المؤسسة في تنظيم الموظفين في مجموعات بناءً على خطوط الإنتاج.

نطاق التغيير: درجة ما سيُحدثه التغيير المطلوب من حالة عدم استقرار في الأنماط السائدة والروتين الحالي.

نطاق الإشراف: يُشير إلى مقدار العمل الذي يكون الفرد في المؤسسة مسؤولًا عنه.

التخصُّص: يُشير إلى مستوى تنظيم الأفراد في وحدات عمل فرعية بناءً على مجالات خبرتهم مثل: إدارة الموارد البشرية، أو التمويل، أو التسويق، أو التصنيع.

التغيير الاستراتيجي: هو تغيير تدريجي أو تحويلي يساعد على أن تنسجم العمليات التي تُنفِّذها المؤسسة مع رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

التغيير الهيكلي: يرتبط بالتغييرات التي تطرأ على العلاقات الرسمية أو على بنية العلاقات داخل المؤسسة.

التغيير التكنولوجي: يُقصد به التغيير الذي يحدث في المؤسسات نتيجةً لتطبيق التقنيات الحديثة بداخلها.

التغيير من أعلى إلى أسفل: هو تغيير قائم على افتراض أنَّ المؤسسة ذات هيكل تنظيمي ميكانيكي.

التغيير التحويلي: التحوُّلات الكبيرة التي تحدث في نظام المؤسسة والتي قد تسبب اضطرابًا كبيرًا في بعض إجراءات عملها الأساسية أو عملياتها أو هياكلها التنظيمية.

التغيير غير المخطَّط له: تغيير غير مقصود وغالبًا ما يحدث نتيجة التفاعلات التي تجري في التنظيم غير الرسمي.

الهياكل التنظيمية العمودية: هي الهياكل التنظيمية التي توجد في المؤسسات الكبيرة ذات التنظيم الميكانيكي؛ وتسمَّى أيضًا الهياكل الطويلة لأنَّها تحتوي على العديد من المستويات الإدارية.

10.6 ملخص المخرجات التعليمية

10.6.1 الهياكل التنظيمية والتصميم التنظيمي

وضِّح كلًّا من الهياكل التنظيمية الميكانيكية والهياكل التنظيمية العضوية.

تُصمَّم الهياكل التنظيمية الخاصة بالمؤسسة من مزيج من كلّ من الهياكل الميكانيكية والعضوية، ويعتمد ذلك على مقدار الثبات أو المرونة المرغوبين. تتمتَّع الهياكل التنظيمية الميكانيكية بخصائص مشابهة لخصائص التنظيم البيروقراطي التي حدَّدها ماكس فيبر. في المقابل، فإنَّ الهياكل التنظيمية العضوية تتميَّز بمرونة أكبر، الأمر الذي يجعلها تتكيَّف مع البيئات سريعة التغيُّر، وهذه الهياكل تكون فعَّالة أكثر مع بيئات العمل الديناميكية التي تتطَّلب إدخال تعديلات مستمرة على المؤسسة لكي تتكيَّف مع التغيير. تُعدُّ الهياكل التنظيمية العضوية أيضًا مناسبة أكثر إذا كان الموظفون ينشدون الاستقلالية والانفتاح والتغيير والإبداع والابتكار والفرص التي تتيح تجربة أساليب وطرق جديدة.

ينبغي على جميع المؤسسات أن تحدِّد الهيكل التنظيمي المناسب لها لكي تتمكَّن من إنجاز أعمالها بفاعلية، وينبغي عليها أيضًا أن تكون قادرة على التغيير لكي تستمر وتتجدَّد مع مرور الوقت.

10.6.2 التغيير التنظيمي

ما هي الأبعاد الأساسية للتغيير؟

كثيرًا ما يُقال أنَّ الشيء الوحيد الثابت في الحياة هو التغيير المستمر، لذلك ينبغي على المديرين أن يكونوا قادرين على فهم أبعاد التغيير، وأن يدركوا الأسباب التي تدفع إليه، بالإضافة إلى كيفية تنفيذ التغييرات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتخطيها إلى ما هو أبعد. هناك ثلاثة أنواع رئيسية للتغيير في المؤسسات وهي: التغيير الهيكلي، والتغيير التكنولوجي، والتغيير الثقافي، وينبغي على المديرين فهم التغيير الذي يحدث داخل المؤسسات نتيجةً لتطوُّرها ونموها مع مرور الوقت.

من المسؤوليات الرئيسية التي تقع على عاتق المديرين تصميم الهياكل التنظيمية التي ستتيح للمؤسسة تحقيق أهدافها الأساسية، وينبغي عليهم أن يأخذوا بالحسبان أنَّ الهيكل التنظيمي يجب أن يتوافق دائمًا مع الحاجة إلى التنسيق بين مختلف وحدات المؤسسة. لا يستطيع المديرون في كثير من الأحيان تحديد شكل الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة إلى أن يتّضح ذلك من خلال ما ينشأ من تفاعلات خلال التنظيم غير الرسمي الذي يُحدِّد طبيعة سير العمل، إذ يستطيعون عند ذلك فقط أن يدركوا كيف بإمكانهم الاستفادة من عناصر البيروقراطية في تصميم هيكل تنظيمي مناسب يزيد من فرص نجاح المؤسسة.

10.6.3 إدارة التغيير

كيف يتعامل المديرون مع التغيير؟

يصبح التغيير ضروريًا عند نمو المؤسسة ونضوجها من أجل بقائها واستمرارها، لذلك من المسؤوليات الرئيسية الأخرى التي تقع على عاتق معظم المديرين والقادة هي مهمة تصميم التغيير وإدارته. لقد ذكرنا في هذا الفصل العديد من الأسئلة التي ينبغي أخذها بالحسبان عند تصميم عملية التغيير، وتطرقنا إلى العديد من النماذج التي يمكن استخدامها لإدارة عملية التغيير التنظيمي.

إنَّ حجم المعرفة في مجال التغيير والتطوير التنظيمي كبير وقد يكون هذا المجال صعبًا بعض الشيء بالنسبة للمتعلمين المبتدئين. تُسلِّط المعلومات الموضَّحة في هذا الفصل الضوء على الأفكار الرئيسية في مجال التغيير والتطوير التنظيمي، ولكن ما هذه المعلومات إلَّا غيض من فيض، لذلك ينبغي عليك إذا كنت ترغب في أن تصبح من قادة التغيير المؤثِّرين أن تتعلَّم المزيد عن هذا المجال المهم جدًا من الناحية النظرية والعملية.

10.7 أسئلة مراجعة للفصل

1. ما المقصود بالهيكل التنظيمي؟
2. ما هي الأنواع المختلفة للهياكل التنظيمية؟
3. ما المقصود بالتصميم التنظيمي؟
4. ما هي الأمور التي ينبغي أخذها في الحسبان عند اتخاذ قرارات بشأن تصميم الهياكل التنظيمية؟
5. ما المقصود بالتغيير التنظيمي؟
6. ما هي الأبعاد الأساسية للتغيير؟
7. ما المقصود بالتطوير التنظيمي وبإدارة التغيير؟
8. ما هي الأسئلة التي قد تساعد في تحديد الطريقة المناسبة لإدارة التغيير؟
9. اذكر بعض نماذج التغيير الشائعة.

10.8 أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية

1. اختر إحدى المؤسسات التي تعرفها جيِّدًا، وارسم الهيكل التنظيمي الحالي الخاص بها. قد تستنتج الكثير من المعلومات عن المؤسسة من خلال موقعها الإلكتروني أو عن طريق إجراء مقابلة قصيرة مع أحد الأشخاص الذين يعملون فيها. بعد الانتهاء من تلك المهمة، أنشئ هيكل تنظيمي بديل وبيِّن الأسباب التي قد تجعله أكثر فاعلية من الهيكل التنظيمي الحالي واذكر أيضًا المخاطر التي قد ينطوي عليها.

2. تخيَّل أنَّك كُلِّفت بالعمل مع شركة ذات هيكل تنظيمي وظيفي تقليدي وتتضمَّن فِرق عمل للأقسام التالية: المبيعات، والتسويق، وتطوير المنتجات، والتمويل والمحاسبة، والعمليات. يقدِّم كل فريق تقاريره لنائب للرئيس التنفيذي، ويعمل كل نائب على تبليغ تلك التقارير للرئيس التنفيذي. افترض أنَّ الشركة تريد تغيير هيكلها إلى الهيكل المصفوفي الذي سيحافظ على مزايا التنظيمات الوظيفية، ولكنَّه في الوقت نفسه يُرتِّب الموظفين في مجموعات بناء على المنتج الذي يعملون على تطويره. لقد طُلب منك إبداء رأيك بشأن كيفية إدارة هذا التغيير وكيفية التعامل مع الموظفين والرد على استفساراتهم، لذلك ينبغي عليك أن تحدِّد إجابات للأسئلة التالية: ما هي الآثار المرغوبة أو الفوائد التي ستعود على المؤسسة من تنفيذ هذا المشروع؟ ما هي المشاعر التي قد يحملها الموظفون تجاه هذا التغيير التنظيمي؟ كيف يمكن أن تؤثِّر مشاعر الموظفين على المؤسسة أو على عملياتها؟ كيف يمكن لمديري المؤسسة إدارة هذه المشاعر، أو ما هي الطرق التي ترى أنَّه ينبغي عليهم استخدامها في إدارة هذه المشاعر من أجل الحصول على النتائج المرجوة؟

10.9 تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية

1. افترض أنَّك الرئيس التنفيذي لإحدى شركات البيع بالجملة وأنَّك تفكِّر في إعادة تنظيم شركتك ولكنَّك تلَّقيت آراء متضاربة من اثنين من مرؤسيك الذين تثق بهم. أنت تدير في الوقت الحاضر 45 مستودعًا إقليميًا وتحصل على المنتجات من الشركات المُصنِّعة ثمَّ توزعها على تجار التجزئة والمؤسسات الخدمية. تتنوع أصناف المنتجات التي توفرها ويصل عددها إلى 100,000 صنف، ويعمل لديك 825 مندوب مبيعات ميداني يمثِّلون جميع المنتجات داخل منطقة جغرافية.

   إحدى الأفكار التي طرحها مدير التسويق هي تقسيم فريق المبيعات إلى ثلاث مجموعات متخصِّصة وهي: تجارة الأزياء، والتجارة العامة، والخدمات. سيساعد ذلك على زيادة خبرة مندوبي المبيعات ومعرفتهم بالمنتجات التي يتخصَّصون في بيعها ومن ثمَّ سيؤدي ذلك إلى تقديم خدمة ممتازة للزبائن. في المقابل، يخشى مدير المبيعات من ترك العديد من مندوبي المبيعات لوظائفهم لأنَّه سيترتَّب على تنفيذ عملية التغيير وتطبيق تلك الفكرة توسيع الرقعة الجغرافية.

   ما الإجراءات التي قد تتخذها للتعامل مع هواجس المديرين الذين يعملون في شركتك؟ كيف ستُنفِّذ خطة التغيير؟ ما هي الأمور التي ينبغي عليك مراعاتها فيما يتعلَّق بالزبائن؟

2. افترض أنَّك تسلَّمت مؤخرًا منصب مدير دار للمسنين تتكوَّن من ثلاثة أقسام. القسم الأول مخصَّص للمتقاعدين -سواء كانوا أفرادًا أم أزواجًا- الذين لا يزال بإمكانهم إدارة شؤونهم بأنفسهم ولكنهم يُفضِّلون التمتُّع بوسائل الراحة مثل: الرعاية الطبية، ووجود سكان آخرين يتفاعلون معهم عبر الأنشطة المخطَّط لها. أمَّا القسم الثاني يقيم فيه الأفراد الذين لا يزالون يتمتعون بصحة جيدة نسبيًا ولكنَّهم يحتاجون إلى المساعدة في أداء بعض المهام مثل: الحركة والتنقُّل وما شابه ذلك. أخيرًا، القسم الثالث مخصَّص للأشخاص الذين يعانون من مشاكل صحية مزمنة بالإضافة إلى المرضى الذين يتلقُّون الرعاية التلطيفية.

   لقد عرفتَ من خلال المقابلة أنَّ المنشأة تعاني من مشكلة ضعف الأداء وانخفاض الروح المعنوية، وأنَّ المدير السابق كان صارمًا ولا يسمح للعاملين الذين يؤدُّون وظائف مختلفة بالتفاعل مع بعضهم ويرغب في أن يُرجع إليه عند اتخاذ أي قرار، وقد أدَّى ذلك إلى ترك الكثير من العاملين لوظائفهم ووجود عدد كبير من الشواغر مقارنة بالمنشآت الأخرى.

   بصفتك المدير الجديد، ينبغي عليك مخاطبة طاقم العمل والحوار معهم، لذلك تطلب منك مساعِدتك الجديدة أن تحدِّد ما إذا كنت ترغب في مقابلة جميع العاملين في قاعة واحدة كبيرة أم مقابلة الذين يؤدُّون وظائف مختلفة في قاعات اجتماعات أصغر. تسألك مساعدتك أيضًا عن الطريقة التي ستتعامل من خلالها مع العمال الذين يعملون في فترات عمل مختلفة. المطلوب منك هو اتخاذ القرارات بشأن

أساليب التواصل التي سوف تستخدمها، وكتابة الكلمة الافتتاحية التي ستلقيها على مسـامع العـاملين عند الاجتماع معهم قبل أن تتيح لهم المجال لطرح الأسئلة والاستفسارات.

10.10 قضية للتفكير النقدي

كيف أدار داني ماير شركته في ظل التحديات التي واجهته عندما قرَّر إلغاء الإكراميات؟

ما الذي سيحدث إذا قرَّر الرئيس التنفيذي لأحد المطاعم إلغاء الإكراميات "البقشيش"؟ هل سـوف يشـتكي الزبائن من الأسعار الجديدة ؟ أم هل سوف يقلق من يعمل نادلًا في المطعم بشأن الأجر الذي يتلقَّاه؟

يُعدُّ داني ماير الرئيس التنفيذي لشركة "Union Square Hospitality" (التي ساهمت في إنشاء عدد من المطاعم الناجحة في نيويورك)، وقد اكتشف إجابات الأسئلة السابقة عندما بـدأ في إلغـاء الإكراميـات في معظم المطاعم التي يديرها. لقـد رأى مـاير رأي العين الأثـر السـلبي الكبـير لانتشـار "ثقافـة الإكراميـات"، ألا وهـو بقـاء الموظفين في المناصب الدنيا بسبب عدم وجود فرصة للترَّقي إلى المناصب الإدارية دون التضـحية بجـزء كبـير من الأجور التي يحصلون عليها.

بدأ ماير تطبيق خطتـه لإلغـاء الإكراميـات بـإجراء محادثـات مـع المـوظفين المتضـررين، وقـد عُقـدت هـذه المحادثات قبل أشهر من إعلان أي خبر بهذا الشأن. بعد ذلك، عقـد مـاير محادثـات مـع الزبـائن لكي يشـرح لهم أهمية حصول جميع الموظفين العاملين في المطعم على أجور عادلـة؛ وهـذا يعـني ضـرورة الامتنـاع عن تقـديم الإكراميات للعدد القليل من الموظفين الـذين يقـدِّمون الطعـام. غالبًـا مـا اسـتغرقت المرحلـة الانتقاليـة لإلغـاء الإكراميات في كلّ مطعم من المطاعم ما بين ثلاثة إلى ستة أشهر.

تمكَّن ماير نتيجةً لإلغاء الإكراميات في معظم المطاعم التي يديرها من زيادة أجور الطهاة فيها، وأتاح له ذلك تعيين المزيد من الطهاة وسد النقص في هذا المجال، بالإضافة إلى تعيين المزيد من الموظفين من أجل تقـديم خدمات ضيافة ممتازة. تقوم سياسة مـاير على حث المـوظفين على الاهتمـام ببعضـهم بعضًـا أولًا، ثمَّ الاهتمـام بالزبائن ثانيًا، الأمر الذي ينعكس على جودة خدمات الضيافة.

يحصل ماير باستمرار على تقييماتٍ من موظفيه حتى بعد أن ألغى الإكراميات؛ فهـو حـريص على أن يشـعر كل موظف بأنَّ رأيه مسموع وواضح، إذ لا يزال بإمكان الموظفين المشاركة في نقاشات مفتوحة والإدلاء بـآرائهم بصدق وموضوعية.

10.10.1 الأسئلة

1. هل التغيير الذي أجراه ماير تحويلي أم تدريجي؟ وضِّح إجابتك.
2. ما هي المستويات التي يسعى ماير إلى إدخال التغييرات عليها في هذا المثال؟

3. مـا هي نمـاذج التغيـير الـتي يمكن أن تكـون مناسـبة لتصـميم وتنفيـذ عمليـة التغيـير الـتي يـرغب ماير في إحداثها؟

10.11 المصادر

10.11.1 مصادر الاستدامة والإدارة المسؤولة

- Matt Larkin, "Kim Davis is the kind of Leader the NHL Needs in 2018: A Hockey Outsider," The Hockey News, April 6, 2018, http://www.thehockeynews.com/news/article/kim-davis-is-the-kind-of-leader-the-nhl-needs-in-2018-a-hockey-outsider
- Kevin Blackistone, "Why the NHL is getting involved in climate-change efforts, 'The Chicago Tribune, January 3, 2016, http://www.chicagotribune.com/sports/hockey/ct-nhl-climate-change-epa-20160103-story.html
- Miranda Green, "NHL Report Finds that Climate Change Hurts the Sport," The Hill, March 28, 2018, http://thehill.com/policy/energy-environment/380648-national-hockey-league-report-finds-climate-change-hurts-the-sport
- "Andrew Ference; Student Spotlight," Harvard University Extension- Inside Insight, Accessed March 15, 2018, https://www.extension.harvard.edu/inside-extension/andrew-ference
- Amalie Benjamin, "Andrew Ference Excited About New Sustainability Role," NHL.com, March 13, 2017, https://www.nhl.com/news/andrew-ference-flourishing-in-role-with-nhl-green/c-287680614

10.11.2 مصادر قضية للتفكير النقدي

- Mark Matousek, "Danny Meyer Banned Tipping at his Restaurants- But Employees Say it has Led to Lower Pay and High Turnover," *Business Insider*, October 20, 2017, http://www.businessinsider.com/danny-meyers-no-tip-policy-struggles-2017-10
- Loren Feldman, "Danny Meyer On Eliminating Tipping: "It Takes a Year to Get The Math Right," *Forbes*, January 14, 2018, https://www.forbes.com/sites/lorenfeldman/2018/01/14/danny-meyer-on-eliminating-tipping-it-takes-a-year-to-get-the-math-right
- Elizabeth Dunn, "The Limitations of American Restaurants' No-Tipping Experience," *The New Yorker*, February 24, 2018, https://www.newyorker.com/culture/annals-of-gastronomy/the-limitations-of-american-restaurants-no-tipping-experiment

11. إدارة الموارد البشـرية

11.1 مقدمة

11.1.1 المخرجات التعليمية

ينبغي عليك أن تكون قادرًا على الإجابة عن الأسئلة الآتية بعد قراءتك لهذا الفصل:

1. كيف تطوَّرت إدارة الموارد البشرية عبر السنين؟ وما هي فائدتها للمؤسسات في العصر الحالي؟
2. ما هي فائدة ووظيفة امتثال الموارد البشرية للشركات؟
3. كيف تؤثِّر ممارسات إدارة الأداء على أداء الشركات؟
4. كيف تستخدم الشركات استراتيجيات المكافآت لتعزيز أداء الموظفين وتحفيزهم؟
5. ما هو المقصود باستقطاب المواهب؟ وكيف يُمكن أن يساهم في بناء ميزة تنافسية للشركة؟
6. ما هي فوائد عمليتي تنمية المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي؟

استكشاف المهن الإدارية

إيفا هارتمان من شركة Trellis ذات المسؤولية المحدودة

امتهنت إيفا هارتمان القيادة الاستراتيجية لمدة تصل إلى حـوالي 20 عامًـا، وكـانت من المبـدعين في هـذا المجال ومن الذين يهتمون بتحقيق الإنجازات الكبيرة، وهي ذات خـبرة كبـيرة في اسـتراتيجيات المـوارد البشـرية وتنمية المواهب وتطوير المهارات القيادية والفعالية التنظيمية، وقـد عملت في مجموعـة متنوعـة من قطاعـات الأعمـال، من ضـمنها: التصـنيع، وتقـديم الاستشـارات للشـركات المُدرجـة في قائمـة فورتشـين 500، وغيرهـا. بالإضافة إلى ذلك، تُعدُّ إيفا من وكلاء التغيير التحويلي (أو الجذري)، وقد طوّرت وأشـرفت على العديـد من بـرامج رأس المال البشري الإستراتيجي ومبادرات المواهب في الكثير من البيئـات المحفوفـة بالتحـديات على مسـتوى العالم، ومن الواضح أنَّها تمتلك شغفًا تجاه تحسين أداء الأفراد والمؤسسات.

بدأت إيفا حياتها المهنية في واحدة من أكبر شركات الاستشارات الإدارية حينذاك، وعادت منذ عدة سـنوات إلى مجال تقديم الاستشارات عن طيب خاطر. تُعدُّ إيفا مؤسسة ورئيسـة شـركة Trellis المحـدودة والمتخصِّصـة في الاستشـــارات المتعلِّقــة بــرأس المــال البشـــري والتوظيــف والموجـــودة في مدينـــة ريتشـــموند في ولاية فيرجينيا الأمريكية.

كانت إيفا مديرة قسم الموارد البشرية في إحدى الشركات العالمية الكبيرة المتخصِّصة في تصـنيع منتجـات الأفلام البلاستيكية قبل تأسيسها لشركة Trellis، وكانت مسؤولة عن الاستراتيجيات والعمليات المتعلِّقة بالموارد البشرية في هذا القسم العالمي، الذي تبلغ قيمته 600 مليون دولار. لقد قادت إيفا أثناء عملها في هـذه الوظيفـة فريقًا عالميًا من مديري الموارد البشـرية في أمريكـا الشـمالية والجنوبيـة وأوروبـا وآسـيا لـدعم مبـادرات المـوارد البشرية العالمية من أجل تحقيق نتائج العمل وتنمية رأس المال البشري وتطوير الأداء داخل القسم.

شغلت إيفا أيضًا مجموعة متنوعـة من الوظـائف القياديـة والإداريـة في مجـالي المـوارد البشـرية ووظـائف الجودة في العديـد من الشـركات المعروفـة على المسـتوى المحلي والعـالمي، ومن هـذه الشـركات: Wachovia Securities، وGenworth Financial، وSun Microsystems، وAndersen Consulting (الـتي أصـبحت تُدعى Accenture في الوقت الحالي).

حصلت إيفا على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية ويليام وماري في مدينة ويليـامزبر غ الأمريكيـة، وحصلت على درجة البكالوريوس في علم الإنسان من جامعـة فيرجينيـا في مدينـة شارلوتسـفيل الأمريكيـة. إيفـا أيضًا عضو هيئة تدريس مساعد في كلية روبينز للأعمال في جامعة ريتشموند، وهي حاليًا عضــو في مجلس إدارة جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) في مدينة ريتشموند التي تقع في ولاية فيرجينيا الأمريكية.

قطع مجال الموارد البشرية أشواطًا طويلة خلال العقود القليلة الماضية، إذ غيَّر مديرو الشـركات ومتخصِّصـو الموارد البشرية -منذ الزمن الذي كانت تسوده الإدارة التكتيكية للموظفين وحتى عصرنا الحالي الـذي تميـل فيـه الإدارة إلى أن تكون ذات توجُّهات استراتيجية- غيّروا نظرتهم تجاه وظيفة إدارة الموارد البشرية. تتنافس الشركات من أجل الحصول على المواهب، وما يميِّزها عن غيرها، فيما يتعلَّق بـأداء أعمالهـا، هـو ذخيرتهـا من المـوظفين الموهوبين، لذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية من الأساليب الأساسـية الـتي يُمكن للشـركات اسـتخدامها من

أجل العثور على المواهب وتوظيفها وتطويرها وتنميتها لكي يكون لدى هذه الشركات ميزة تنافسية. يتطرَّق هـذا الفصل إلى الفوائد التي تجلبها إدارة الموارد البشرية للمؤسسة، بالإضافة إلى التحديات التي لا تـزال تواجـه هـذه الوظيفة لكونها تساهم في تحديد ما ستكون عليه استراتيجية الشركة.

11.2 مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

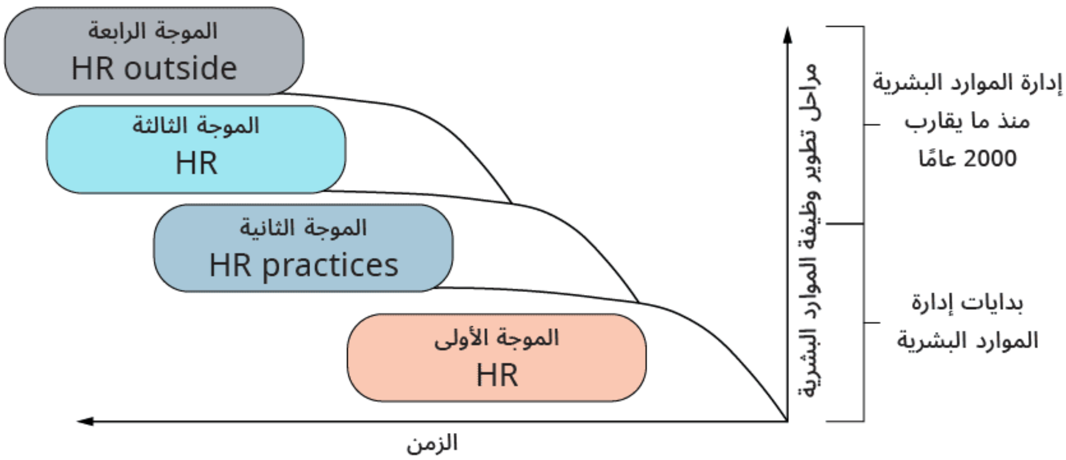
كيف تطوَّرت إدارة الموارد البشرية عبر السنين؟ وما هي فائدتها للمؤسسات في العصر الحالي؟

لقد خدمت **إدارة الموارد البشرية** العديد من الأغراض المؤسسية على مر السنين، وقد كانت هذه الوظيفة في بداية نشـأتها تقـوم على التأكُّـد من امتثـال المـوظفين للأنظمـة والتعليمـات، ثمَّ توسَّـعت وتطـوَّرت إلى أن أصـبحت في زمننـا الحـالي المحـرِّك الأساسـي لعمليـات تنميـة رأس المـال البشـري وتطـوير المـوظفين في المؤسسات. أشار مؤلفو كتاب "HR From the Outside In" الذي نُشر في عام 2012 إلى مراحل تطوُّر وظيفة الموارد البشرية ووصفوا هذه المراحل بالموجات، كما هو موضَّح فيما يلي[1]:

1. **الموجة الأولى (HR administration)**: ركزَّت على الأعمال الإدارية التي كان يؤدِّيها موظفو المـوارد البشرية والتي تتمثَّل في تحديد شـروط وأحكـام العمـل وتقـديم خـدمات المـوارد البشـرية والتأكُّـد من امتثال المـوظفين للأنظمـة. لا يـزال هـذا الجـانب الإداري جـزءًا من وظيفـة المـوارد البشـرية في زمننـا المعاصر، ولكنَّه أصبحت يُنفَّذ بواسطة التقنيات الحديثة والاستعانة بمصادر خارجية. إنَّ جـودة خـدمات الموارد البشرية ومصداقيتها في هذه المرحلة تنبع من القدرة على تنفيذ العمليات الإدارية وحل القضايا ذات الصلة بفعالية.
2. **الموجة الثانية (HR practices)**: ركزَّت على وضع ممارسات مبتكرة فيما يتعلَّـق بـالموارد البشـرية، مثل: تعيين التعويضات وتعليم الموظفين وتدريبهم وتحديد أساليب التواصل، واسـتقطاب الكفـاءات، وقد بدأ متخصِّصو الموارد البشرية المسؤولون عن وضـع هـذه الممارسـات يتفـاعلون، خلال السـنوات القليلة الماضية، ويتشاركون مع بعضهم بعضًا من أجل بناء منهج متناسق لإدارة الموارد البشـرية. تنبـع مصـداقية وظيفـة المـوارد البشـرية وجودتهـا في هـذه المرحلـة من تقـديم أفضـل الممارسـات والاستراتيجيات في هذا المجال.
3. **الموجة الثالثة (HR strategy)**: ركزَّت هذه المرحلة –التي امتدت حوالي 15-20 عامًا- على التكامـل بين استراتيجية الموارد البشـرية والاسـتراتيجية العامـة للشـركة، وقـد بـدأ متخصِّصـو المـوارد البشـرية يأخذون في الحسبان استراتيجية الشركة حتى يُحدِّدوا أهم مهـام المـوارد البشـرية الـتي سـيعملون على تنفيذها وكيفيـة اسـتخدام المـوارد على أفضـل وجـه، وأصـبح هنـاك تعـاون حقيقي بين قسـم المـوارد البشرية وإدارة الشركة. تقوم مصداقية وظيفة الموارد البشرية وجودتهـا في هـذه المرحلـة على أن يكـون لقسـم المـوارد البشـرية شـأن في اتخـاذ القـرارات عنـدما تعقـد الشـركة المناقشـات لتحديد الاستراتيجيات المناسبة.

4. **الموجة الرابعة (HR outside in)**: استمرّ في هذه المرحلة التعاون بين قسم الموارد البشـرية وإدارة الشركة، ولكن أضحت المهام ذات طابع تنافسي على إثر الاستجابة لظـروف العمـل الخارجيـة، إذ يُحـدِّد قسم الموارد البشرية عناصر النجـاح من خلال النظـر إلى عـدة عوامـل خـارج مؤسسـاتهم، مثـل: نسـبة الزبائن الذين تعاملوا معهم، وثقة المستثمرين فيهم، وسـمعتهم في المجتمـع. تنبـع مصـداقية وظيفـة الموارد البشرية وجودتها في هذه المرحلة من قدرتها على تعزيز هذه العوامل الخارجية.

على الرغم من أهمية جميع مراحل تطوُّر وظيفـة المـوارد البشـرية وضـرورة تأديتهـا بفاعليـة، إلَّا أنَّ المرحلـة الرابعـة هي الحجـر الأسـاس، والـتي تسـهم في ازدهـار هـذه الوظيفـة من خلال السـمعة الخارجيـة للمؤسسـة والنجاحات التي تحقِّقها.



الشكل 90: مراحل تطور وظيفة الموارد البشرية

امتلاك الروح الريادية

الاستعانة بجهات خارجية لأداء وظيفة الموارد البشرية – مشاريع ريادية

وظيفة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف المهمة في أي شركة، ولكن ليس بمقدور جميع الشـركات تحمُّـل التكاليف المصاحبة لتعيين موظفي موارد بشرية بـدوام كامـل، لـذلك أصـبحت الاسـتعانة بمصـادر خارجيـة لأداء وظيفة الموارد البشرية خيارًا جيـدًا خلال العقـد الماضـي بالنسـبة للعديـد من الشـركات الصـغيرة الـتي لا يمتلـك موظفوها الحاليون الإمكانيات أو الخبرات اللازمـة الـتي تـؤهلهم لمواجهـة المخـاطر والقضـايا المرتبطـة بعلاقـات الموظفين أو الامتيازات والرواتـب أو مسؤوليات امتثال الموارد البشرية، الأمر الـذي دفـع العديـد من متخصِّصـي الموارد البشرية إلى تجربة الدخول إلى عالم ريادة الأعمال وتقـديم خـدمات إدارة المـوارد البشـرية للشـركات الـتي تحتاجها في فتراتٍ معينة أو "بدوامٍ جزئيّ".

غالبًا ما تتجه الشركات الصغيرة (والشركات الكبيرة أيضًا في كثير من الأحيان) إلى الاستعانة بجهات خارجيـة لأداء وظيفة الموارد البشرية من أجل تنظيم وتنفيذ بعض المهام داخل الشـركة، مثـل إدارة الامتيـازات والـرواتـب؛ في الواقع أصبحت هذه الوظيفة تُوكل إلى جهات خارجية منذ سنوات عديـدة؛ بـل أصـبح من التوجُّهـات الحديثة

السائدة ما يُدعى "وظيفـة المـوارد البشـرية الجزئيـة"، والـتي تهـدف إلى تقـديم المسـاعدة للشـركات عنـد الحاجة (يوميًا أو أسبوعيًا أو شهريًا) فيما يتعلَّق باستراتيجيات الموارد البشرية وعلاقات الموظفين وتنمية المواهب.

أصبحت وظيفة الموارد البشرية الجزئية من الوظائف التي يزداد الطلب عليها، وغـدت العديـد من المشـاريع الريادية تتجه إلى تقديم خدماتها في هذا المجـال. يمكننـا تعريـف وظيفـة المـوارد البشـرية الجزئيـة بأنَّهـا: تقـديم خدمات الموارد البشرية لشركة بدوام جزئي أو على فترات متقطعة، وذلك عندما لا تكون الشركة قادرة على تحمُّـل تكاليف تعيين موظفي موارد بشرية بدوام كامل، إذ يمكن لمن يشغل هذه الوظيفة الذهاب إلى مكان العمل لعـدد محدَّد من السـاعات أو الأيـام أسـبوعيًا أو شـهريًا، وذلـك بنـاءً على احتياجـات الشـركة وميزانيتهـا، ويتـولَّى هـؤلاء الموظفون خلال تلك الفترة الاهتمام بكل مـا يتعلَّـق بـإدارة المـوارد البشـرية، مثـل: الحـرص على امتثـال المـوارد البشرية للأنظمة والتعليمات وتدريبهم ودعمهم والتعامل مع مشـكلاتهم. بالإضـافة إلى ذلـك، قـد يتـولَّى موظـف الموارد البشرية الذي يعمل بدوام جزئي عمليات إدارة المواهب في الشـركات الـتي تهتمُّ بتطـوير موظفيهـا والـتي تحتاج إلى ما هو أكثر من مجرد خدمات الموارد البشرية الأساسـية، مثـل عمليـات إدارة الأداء وتخطيـط التعـاقب الوظيفي والتدريب والتطوير.

كيف يُحدِّد مديرو الشركات مـا إذا كـانت هنـاك حاجـة إلى الاسـتعانة بجهـات خارجيـة لأداء وظيفـة المـوارد البشرية؟ في الواقع، هناك عاملان يدفعان المديرين إلى التفكير في تعيين مـوظفي مـوارد بشـرية بـدوام جـزئي أو الاستعانة بجهات خارجية لأداء هذه الوظيفة، وهما: الوقت والمخاطر. إذا كان المدير يقضي الكثير من الــوقت في التعامل مع القضايا المتعلِّقة بالموارد البشرية وعلاقات الموظفين، فقد يقرِّر أنَّه من الأفضـل توكيـل هـذه المهـام لجهات خارجية متخصِّصة في هذا المجال. إلى جانب ذلك، فإنَّ المخاطر التي تنطوي عليها بعض قضـايا المـوارد البشرية قد تكون كبيرة جدًا، مثل احتمالية التعرُّض لدعوى قضائية أو لخسارة ماليـة، ولـذلك تـندفع الشـركات إلى الاستعانة بمتخصِّصي الموارد البشرية الذين يعملون بدوام جـزئي من أجـل ضـمان سـيرٍ سـلس للعمـل في إطـار الموارد البشرية للشركة.

لقد أحسن العديد من روَّاد الأعمال الذين يعملون في مجال إدارة الموارد البشرية استغلال هذا التوجُّه المهم، والذي يقول الكثيرون أنَّه من المحتمل جدًّا أن يستمر بالتزامن مع نمو الشركات الصغيرة ورغبـة الشـركات الكبـيرة في توكيل الأعمال المرتبطة بإدارة الموارد البشرية إلى جهات خارجية. تُقدِّم بعض الشركات المتخصِّصــة في إدارة الموارد البشرية خدماتها بـدوام جـزئي، بالإضـافة إلى تقـديمها لخـدمات إدارة الـرواتب والامتيـازات والتعويضـات وتقديم الدعم الفني لبرامج إدارة الموارد البشرية. غالبًا ما يؤدِّي الاستعانة بموظفي مـوارد بشـرية بـدوام جـزئي إلى بروز الحاجة إلى خدمات الموارد البشرية الأخرى والبرامج ذات الصلة، والتي عادة مـا توفِّرهـا أيضًـا تلـك الشـركات المتخصِّصة في إدارة الموارد البشرية.

تجدر الإشارة إلى أنَّ تقـديم خـدمات المـوارد البشـرية بـدوام جـزئي أو على فـترات متقطعـة للشـركات الـتي تحتاجها قد يكون عملًا تجاريًا مُجـديًا ومُربحًـا، سـواء كنت تقـدِّم هـذه الخـدمات لوحـدك أم كنت جـزءًا من شـركة صغيرة مكوَّنة من عدد من متخصِّصي الموارد البشرية والاستشـاريين. قـد يجعلـك ذلـك أيضًـا تشـعر بالرضـا عن ذاتك، وذلك عندما تعلم أنَّ المتخصِّص في الموارد البشـرية يسـاعد الشـركات الصـغيرة على النمـو والازدهـار من خلال حرصـه على امتثـال المـوارد البشـرية للأنظمـة وتأديتـه المهـام اللازمـة الـتي تُسـهم في تطـوير مـوظفي تلك الشركات.

أسئلة للمناقشة:

1. ما الذي يساهم في زيادة الطلب على وظيفة الموارد البشرية الجزئية والاستعانة بجهـات خـارج المؤسسـة في هذا المجال من وجهة نظرك؟ هل تتوقع استمرار هذا التوجُّه؟
2. في أي مرحلة ينبغي على الشركة التفكـير في تعـيين مـوظفي مـوارد بشـرية بـدوام كامـل بـدلًا من الاسـتعانة بموظفي موارد بشرية بدوام جزئي؟ ما هي الأسئلة التي يجب أن تضعها الشركة في الحسبان؟

تستفيد المؤسسة استفادة كبيرة من الموظفين المتخصِّصين في إدارة الموارد البشرية الذين يُديرون جميع **مراحل دورة حيـاة الموظف**، والـتي تشـتمل على: عمليـة التوظيـف، وتهيئـة المـوظفين الجـدد، وإدارة الأداء، وتنمية المواهب، وإدارة التنقُّلات الوظيفية مثل تغيير الوظيفة والترقيات، والتقاعد أو الاستقالة. إنَّ **رأس المال البشري** يُمثِّل ميزة تنافسية مهمة بالنسـبة للشـركات، لـذلك سـوف تتمكَّن الشـركات الـتي تُحسـن الاسـتعانة بموظفي الموارد البشرية الأكفاء من وضع الاستراتيجية المناسبة التي تتعلَّق برأس المال البشري وسوف تحصد أفضل النتائج.

تتضـمَّن وظيفـة إدارة المـوارد البشـرية الاهتمـام بشـؤون المـوظفين والحـرص على تنفيـذ العمليـات الأساسية التالية:

1. الحرص على امتثال الموارد البشرية للأنظمة.
2. اختيار الموظفين المناسبين وتوظيفهم وتدريبهم وتهيئتهم للعمل.
3. إدارة الأداء.
4. إدارة التعويضات والمكافآت والامتيازات.
5. تنمية المواهب والتخطيط للتعاقب الوظيفي.

إنَّ قسم الموارد البشرية هو المسؤول عن وضع الاستراتيجيات والسياسات المتعلِّقـة بالعمليـات المـذكورة أعلاه والتأكُّد من أنها تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمؤسسـة وتنسـجم معهـا، وإنَّ لكـل عمليـة من العمليـات السابقة دورًا أساسـيًا في تحقيـق النفـع للمؤسسـة والتـأثير على المزايـا الـتي سـوف تُوفِّرهـا للمـوظفين الـذين سينضمون إليها.

اختبار مدى الفهم

1. كيف تطوَّرت وظيفة إدارة الموارد البشرية على مرِّ السنين؟
2. كيف تتفاعل غالبًا مع الموارد البشرية؟

11.3 امتثال الموارد البشرية

ما هي فائدة ووظيفة امتثال الموارد البشرية للشركات؟

ترجع جذور مجال **امتثال الموارد البشرية** (Human resources compliance) إلى بدايات ظهور وظيفة الموارد البشرية بحدّ ذاتها، والتي كانت تنطوي على مهام إدارية وتنظيمية، ولا يزال الامتثـال في عصـرنا الحـالي أحد المجالات المهمة للغاية التي يديرها قسم الموارد البشرية، وهناك العديـد من اللـوائح والقـوانين الـتي تحكم علاقات العمل. يجب أن يكـون متخصِّصـو المـوارد البشـرية قـادرين على فهم هـذه القـوانين والإلمـام بهـا لكي يتمكَّنوا من مساعدة المؤسسات التي يعملون لصـالحها على الالـتزام بتلـك القـوانين وتجنُّب دفـع الغرامـات أو التعرُّض لعقوبات. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي على متخصِّصي الموارد البشرية الانتباه إلى جميع الثغرات التي قد تمسُّ الامتثال للأنظمة لئلا تتضرَّر سمعة المؤسسة.

من الأمثلة الشائعة على القوانين واللوائح التي تحكم **العلاقة بين صاحب العمل والموظف** (وهي خاصــة بالولايات المتحدة الأمريكية) ما يلي:

- قانون التمييز على أساس العمر في التوظيف (ADEA).
- قانون الأمريكيين ذوي الإعاقة (ADA).
- قانون معايير العمل العادل (FLSA).
- قانون الإجازات العائلية والطبية (FMLA).
- القانون الوطني لعلاقات العمل (NLRA).
- قانون إخطار العمال بالتكيف وإعادة التدريب (WARN).

يحمي قانون التمييز على أساس العمر في التوظيف لعام 1967 الأفراد الـذين يبلغـون 40 عامًـا أو أكـثر من التمييز في العمل على أساس العمر، وتشمل هـذه الحمايـة كلًّا من المـوظفين والمتقـدِّمين للعمـل. ينصُّ هـذا القانون أيضًا على أنَّه من غير القانوني التمييز على أساس العمر في الشروط التي تتعلَّق بعملية التوظيف، مثل: التعيين، والفصل، والترقية، وتسريح العمال، والتعويضات، والامتيازات، والمهام الوظيفية، والتدريب.

يمنع قانون الأمريكيين ذوي الإعاقة لعام 1990 أصـحاب العمـل الخـاص وحكومـات الولايـات والحكومـات المحلية ووكالات التوظيف والنقابات العمالية من التمييز ضد الأفراد الأكفـاء ذوي الإعاقـة. يُعـرّف هـذا القـانون الفرد ذا الإعاقة بأنَّه شخص: 1. يعاني من إعاقة عقلية أو جسدية تحدُّ من قدرته على تأدية نشاط واحد أو أكثر من الأنشطة الحياتية الرئيسية، 2. لديه سـجل بهـذه الإعاقـة أو 3. يُوصـف بأنَّـه يعـاني من هـذه الإعاقـة. يجب على صاحب العمل توفير مكان عمل يتناسب مع إعاقة المتقـدِّم للعمـل أو الموظـف المؤهـل إذا لم يـؤدِّي ذلـك إلى حدوث أية صعوبات لا داعي لها تؤثِّر على سير العمل.

يُحدِّد قانون معايير العمل العادل لعام 1938 الحد الأدنى للأجـور، وأجـر سـاعات العمـل الإضـافية، وعمليـة حفظ السجلات، ومعايير توظيف الشباب التي تؤثِّر على العاملين بدوام كامل وبدوام جـزئي في كـلٍّ من القطـاع الخاص والحكومات الفيدرالية وحكومات الولايات والحكومات المحلية. تسري قواعد خاصة على عملية التوظيف التي تفرضها حكومات الولايات والحكومات المحليـة وتتعلَّـق بأنشـطة إنفـاذ القـانون والحمايـة من الفصـل من العمـل، والخـدمات التطوعيـة، والإجـازات التعويضـية الـتي تُمنح بـدلًا من الأجـور النقديـة مقابـل سـاعات العمل الإضافية.

يمنح قانون الإجازة العائلية والطبيـة لعـام 1993 المـوظفين المـؤهلين الحـق في الحصـول على إجـازة غـير مدفوعة الأجر لمدة تصل إلى 12 أسبوعًا خلال 12 شـهرًا لأسـباب عائليـة وطبيـة معينـة دون أن يفقـد وظيفتـه. يُفرض هذا القانون على جميع الوكالات العامـة، والـتي تتضـمَّن: أصـحاب العمـل على مسـتوى الولايـات وعلى المستوى المحلي والمسـتوى الفيـدرالي، ووكـالات التعليم المحليـة (المـدارس)، وأصـحاب العمـل في القطـاع الخاص الذين يُشغِّلون 50 أو أكثر من المـوظفين الـذين يعملـون لمـدة 20 سـاعة أو أكـثر أسـبوعيًا خلال السـنة التقويمية الحالية أو السابقة، بما في ذلك أصحاب العمل المشترك وأولئك الذين يخلُفون أصحاب العمل الـذين يسري عليهم هذا القانون.

يمنح القانون الوطني لعلاقات العمل لعام 1947 مجموعة من الحقوق للعديد من الموظفين الذين يعملــون في القطاع الخاص، ومن هذه الحقوق: الحق في المشاركة في التنظيم والتفاوض مع صاحب العمل. يحمي هذا القانون الموظفين الذين يسري عليهم من أنواع معينة من سوء المعاملة التي يتعرَّضون لها من صـاحب العمـل والنقابة، ويحق لهم محاولة تشكيل نقابة في حالة عدم وجود أية نقابة داعمة لهم.

يسري قانون إخطار العمال بالتكيف وإعـادة التـدريب لعـام 1988 على أصـحاب العمـل الـذين لـديهم 100 موظف أو أكثر، باستثناء الموظفين الذين عملـوا أقـل من سـتة أشـهر خلال الـ 12 شـهرًا الماضـية والـذين يقـل معدل ساعات عملهم عن 20 ساعة في الأسبوع. لا يسري هذا القـانون على الهيئـات الحكوميـة النظاميـة الـتي تقدِّم خدمات عامة، سواء على مسـتوى الولايـات أم على المسـتوى المحلي أم على المسـتوى الفيـدرالي. يحمي هذا القانون العمال وعائلاتهم ومجتمعاتهم المحلية عن طريق مطالبة أصحاب العمل بتقديم إخطار للعمـال قبـل 60 يومًا من إغلاق المصانع أو إجراء عمليات تسريح جماعي.

القوانين السابقة هي مجرّد أمثلة بسيطة على القوانين واللوائح والتشريعات الفيدرالية التنظيميــة الرئيسـية المتعلِّقة بإدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية. إذا كنت ترغب في معرفة المزيد من المعلومات عنها، يمكنك زيارة الموقع الإلكتروني **لجمعية إدارة الموارد البشرية SHRM.org** الـذي يحتـوي على مجموعـة كبيرة من المصادر التي سيستفيد منها متخصِّصو الموارد البشرية إلى جانب الشركات التي يعملون لصالحها.

من المفيد الاطلاع على تجارب الدول الأخـرى في تنظيم المؤسسـات ووضـع القـوانين الـتي تحكم عملهـا، ولكن من المهم أيضًا أن تضع الدول العربية القوانين واللوائح التي تنسجم مع بيئة عملها وثقافتها، وإحدى الدول العربية التي وضعت قانونًا شاملًا خاصًا بها هي الإمارات العربية المتحدة.

لقد صدر قانون الموارد البشـرية في الحكومة الاتحادية في عـام 2008 بنـاء على توجيهـات صـاحب السـمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان، وأُجريت مجموعة من التعديلات عليه في عام 2011 وفي عـام 2016، ويُركِّز هـذا القانون على العنصر البشري باعتباره أصلًا استثماريًا يجب إدارته وتطويره بفعالية وكفاءة، ويفتح الآفاق لتحسـين أداء العاملين ومراقبة مهاراتهم واستثمار طاقاتهم. يتناول هذا القانون كل ما يتعلَّـق بـإدارة المـوارد البشـرية من تخطيط وتعيين وتحديـد الـرواتب وإدارة الأداء والمكافـآت والترقيـات والتـدريب والتطـوير والإجـازات وعلاقـات العمل، بالإضافة إلى الصحة المهنية والمخالفات الوظيفية والتظلمات وسياسة إنهاء الخدمة وغيرها.

يجب على فريق الموارد البشرية اتباع أفضل الاستراتيجيات والطـرق لتبليـغ المـوظفين بـالقوانين واللـوائح التي ينبغي عليهم الامتثال لها ومحاسبتهم عليهـا، وذلـك من أجـل أن ينجحـوا في إدارتهـا والرقابـة عليهـا. تُعـدُّ عمليات التعليم والتدريب والتوثيق والتدقيق من الممارسات الجوهريّة التي تسـاعد إدارة المـوارد البشـرية على تحقيق هدفها المهم والمتمثِّل في الحفاظ على امتثال الموارد البشرية للأنظمة التي تُطبِّقها المؤسسـة، وسـوف نوضِّح كلًّا من هذه الممارسات بشيء من التفصيل في الفقرات التالية.

من المهم جدًّا أن يخضع متخصِّصو الموارد البشرية للتعليم والتدريب في مجالات الامتثال وقـانون العمـل من أجـل ضـمان الـتزام المؤسسـة بجميـع القـوانين واللـوائح المعمـول بهـا في المنطقـة، وينبغي أن يحـرص المتخصّصون على المشاركة باستمرار في برامج التعليم والتدريب؛ لأنَّ القوانين والأنظمة قد تتغيَّر من سـنة إلى أخرى. إنَّ متخصِّصي الموارد البشـرية ليسـوا الوحيـدين الـذين يجب عليهم الحصـول على تـدريبات؛ بـل يتلقَّى مديرو العديد من المؤسسات تدريبًا بخصوص القوانين واللوائح الرئيسية؛ لكي يكتسـبوا ذخـيرةً معرفيّـةً تُمكنِّهم من التعامل مع المواقف التي تحدث مع الموظفين والتعامل مع المخاطر المحتملة.

ينبغي على قسم الموارد البشرية والإدارة التعاون حتى يكون هناك توافق بشأن القضايا المتعلِّقة بالامتثال - خاصةً عندما يمسّ الموقف الذي وقع فيه الموظف القـوانين واللـوائح الـتي يجب الامتثـال لهـا. يـبيِّن الجـدول التالي مجموعة جزئية من قوانين العمل الفيدرالية الخاصة بالولايـات المتحـدة الأمريكيـة والمنشـورة على موقـع جمعية إدارة الموارد البشرية.

الجدول 33: قوانين العمل الفيدرالية وفقا لعدد الموظفين

قوانين العمل الفيدرالية وفقًا لعدد الموظفين
قانون إعفاء دافعي الضرائب الأمريكي لعام 2012 (American Taxpayer Relief Act)
قانون حماية الائتمان الاستهلاكي لعام 1968 (Consumer Credit Protection Act)
قانون حماية الموظفين من جهاز كشف الكذب لعام 1988 (Employee Polygraph Protection Act)
قانون ضمان دخل التقاعد للموظفين لعام 1974 (Employee Retirement Income Security - ERSIA)

قانون المساواة في الأجور لعام 1963 (Equal Pay Act)
قانون المعاملات الائتمانية العادلة والدقيقة لعام 2003 (Fair and Accurate Credit Transaction Act - FACT)
قانون الإبلاغ عن الائتمان العادل لعام 1969 (Fair Credit Reporting Act)
قانون معايير العمل العادل لعام 1938 (Fair Labor Standards Act)
قانون مساهمات التأمين الفيدرالي/ أو قانون الضمان الاجتماعي لعام 1935 (Federal Insurance Contributions Act - FICA)
قانون قابلية التأمين الصحي والمساءلة لعام 1996 (Health Insurance Portability and Accountability Act - HIPPA)
قانون إصلاح ومراقبة الهجرة لعام 1986 (Immigration Reform and Control Act)
تسري هذه القوانين الفيدرالية على جميع العاملين في جميع المؤسسات في الولايات المتحدة. هناك عدة عوامل قد تـؤثِّر في تحديد ما إذا كانت هذه القوانين تسري على صاحب العمل أم لا، مثل: ما إذا كان صاحب العمل تابع لجهة حكوميـة أو خاصة، وما إذا كان صاحب العمل يُقدِّم تأمينًا صحيًا، وما إذا كان صاحب عمل يُسنِد عملية إجراء فحص الخلفيـة الجنائيـة لجهة خارجية. المصدر: الموقع الإلكتروني لجمعية إدارة الموارد البشرية SHRM.org

قد يكون توثيـق القـوانين واللـوائح ووضـعها في كـتيب المـوظفين من أهم الاسـتراتيجيات الـتي يمكن أن يتبّعها قسم الموارد البشرية للمؤسسة من أجل تقليل المخاطر المتعلِّقـة بالامتثـال. من المهم تحـديث الكُـتيب بانتظام، كما ينبغي أن يحمل داخل طيّاته تفصيلًا لسياسـات المؤسسـة وإجراءاتهـا وطريقـة أداء الأعمـال فيهـا. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يُراجع أحد المستشارين القانونيين مثل هـذه الوثـائق قبـل توزيعهـا للتأكُّـد من أنَّهـا محدَّثة ومناسبة للجهات المعنية.

ينبغي أن تكـون عمليـات التـدقيق والتحقُّـق من امتثـال المـوارد البشـرية للأنظمـة والقـوانين جـزءًا من الاستراتيجية العامة للشركة من أجل تجنُّب المخـاطر القانونيـة، إذ قـد يـؤدِّي عـدم امتثـال الشـركة للأنظمـة إلى تعرُّضها إلى مجموعة من المخاطر المتعلِّقـة بوضـعها المـالي وسـمعتها في السـوق، لـذلك من المهم أن تختـبر عمليات التدقيق انضباط المؤسسة ومدى استعدادها للتصدِّي لمثل تلـك المخـاطر. عنـدما يُنفِّذ قسـم المـوارد البشرية عمليات التدقيق والممارسات الأخرى، فإنَّ ذلك يرفع القيمة الفعلية للمؤسسة.

اختبار مدى الفهم

1. اذكر بعض القوانين الأساسية التي ينبغي على إدارة الموارد البشرية التأكُّد من امتثال المؤسسة لها.
2. ما هي الفائدة التي تعود على المؤسسة من توفير كُتيب للموظفين؟

11.4 إدارة الأداء

كيف تؤثِّر ممارسات إدارة الأداء على أداء الشركات؟

تُعدُّ عمليات **إدارة الأداء** من أهم العمليات التي يديرها قسم الموارد البشرية، ولكنَّها في الـوقت نفسـه من العمليات التي يكثر عليها الخلاف داخل المؤسسة. يرى الكثـير من النـاس أنَّ عمليـة إدارة الأداء تقـع على عـاتق قسم الموارد البشرية وأنَّها لا تحتاج إلى التنسـيق مـع إدارة الشـركة. لكن الواقـع خلاف ذلـك؛ إذ ينبغي ألَّا يكـون قسم الموارد البشرية المسؤولَ الوحيدَ عن عملية إدارة الأداء حتى تؤتي هذه العملية ثمارهـا، فينبغي أن يشـترك قسم المـوارد البشـرية والإدارة التنفيذيـة المباشـرة في تنفيـذ عمليـة إدارة الأداء السـنوية الاعتياديـة والتواصـل المستمر بشأنها.

على الرغم من أنَّ قسم الموارد البشرية هو المسؤول عن وضع عمليات إدارة الأداء وتسهيل تنفيذها، إلا أنَّـه يتوجَّب على مدير المؤسسة دعم هذه العمليات بقوة وتوضيح أثر إدارة أداء الموظفين على الأداء العام للمؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها. من المفيد أن تُؤكِّد إدارة الشـركة على أنَّ عمليـة إدارة الأداء ليسـت منوطـة بقسـم الموارد البشرية فحسب؛ إذ أنَّها عملية ضرورية لسير عمـل الشـركة. إذا لم يُحسـن مـديرو الشـركات متابعـة أداء الأفـراد وتــوجيههم، فلن تعـرف المؤسســة مــا إذا كــانت تسـير في الطريــق الصــحيح لتحقيــق الأهــداف التنظيمية العامة.

قبل توضيح طبيعة عملية إدارة الأداء التي تجري في المؤسسات في العصر الحـالي، من المهم فهم أصـول نشأة هذه العملية. لقد كانت عملية إدارة الأداء في البداية مجرَّد وسيلة بسيطة لمحاسبة أفراد المؤسسة، وهي لا تزال كذلك في جوهرها، ولكنَّها تطوَّرت في الآونة الأخيرة وأصبحت تُستخدم في تطوير الموظفين. تعود بــدايات نشوء عمليات إدارة الأداء إلى نظام "تقييم الجدارة" الذي كان تستخدمه بعض الكيانات، مثـل الجيش الأمـريكي، والـذي أُنشـئ خلال الحـرب العالميـة الأولى من أجـل تحديـد الأشــخاص ذوي الأداء الضــعيف لصـرفهم من الخدمة أو نقلهم.[2]

لقد أصبحت حوالي 60% من الشركات الأمريكية تستخدم عملية تقييم الأداء بعد الحـرب العالميـة الثانيـة، ووصلت هذه النسبة إلى 90% تقريبًـا بحلـول سـتينيات القـرن العشـرين. على الـرغم من أنَّ القواعـد المتعلِّقـة بالأقدمية الوظيفية حدَّدت الزيادات في الأجور والترقيات للعمال النقابيين، إلَّا أنَّ قـوة الأداء تعـني أنَّـه سـيكون هناك فرص تـرقِّي جيِّدة للمـديرين. لم يكن الغـرض الرئيسـي من اسـتخدام هـذا النظـام هـو تحسـين الأداء في البداية؛ بل جاءت تلك الفكرة في مرحلة لاحقة في ستينيات القرن العشـرين، إذ بـدأت الشـركات، نتيجـة لنقص

أصحاب المواهب الإدارية، باستخدام أنظمة إدارة الأداء لتطوير خبرات المـوظفين لكي تكـون لـديهم فرصـة لكي يغدوا مشرفين، إلى جانب تطوير خبرات المديرين لكي يرتقوا إلى مرتبة المديرين التنفيذيين.

أقرَّ جاك ويلش عندما أصبح الرئيس التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك في عام 1981 نظام التصنيف الإجباري (أحد الأنظمة الأخرى التي ابتكرها الجيش)، وذلك من أجل التعامل مع المشكلة القديمة المتمثِّلة في عدم تمكُّن المشرفين في ذلك الوقت من تصنيف الاختلافات الحقيقية في الأداء بين الموظفين. استخدم المسـؤولون في شركة جنرال إلكتريك هذا النظام لإدارة الأداء من أجل التخلُّص من الأشـخاص ذوي الأداء الضـعيف. وقـد ربطـوا أداء الأشخاص بإمكانياتهم الحالية التي يتمتَّعون بها وأغفلوا قدرتهم على تطوير أنفسهم. يُصنَّف الأشخاصُ وفق نظام التصنيف الإجباري إلى ثلاث فئات، هي: الفئة "أ" (سوف يُمنحوا مكافآت)، والفئة "ب" (سوف يبقـون في وظائفهم)، والفئة "ج" (سوف يُفصلون من العمل).

هذا يعني أنَّ عمليات تطوير الموظفين في شركة جـنرال إلكتريـك مخصَّصـة للأشـخاص المصـنَّفين ضـمن الفئة "أ" فقط، كما أنَّ الأشخاص ذوي الإمكانيات العاليـة -من بين هـؤلاء- هم الـذين ينـالون فرصـة الـترَّقي إلى المناصب العليا. أصبحت العديد من الشركات تُطبِّق نظام تصـنيف إجبـاري مماثـل منـذ أن اسـتخدمت شـركة جنرال إلكتريك نظام التصنيف الإجبـاري، ولكن العديـد منهـا تـراجعت عن ذلـك، وهـذا مـا فعلتـه شـركة جـنرال إلكتريك بعدما تقاعد جاك ويلش، ويعود السبب في تراجع الشركات -بما فيها جنرال إلكتريك- عن استخدام ذلك النظام إلى أنَّه أدَّى إلى التنافس السلبي ونبذ التعاون والامتناع عن العمل الجماعي بداخلها، الأمر الذي دفع هـذه الشركات إلى استبعاد نظام التصنيف الإجباري من عمليات إدارة الأداء فيها.

يُجمِع معظم الناس -من الناحية النظرية- على أهمية عملية إدارة الأداء، ولكن ما لا يتفقـون عليـه هـو كيفيـة تنفيذ هذه العملية. لقد بدأت بعض الشركات بتغيـير نظرتهـا تجـاه الأداء نتيجـةً للاسـتياء المتزايـد فيمـا يتعلَّـق بعمليات إدارة الأداء في ذلك الوقت، وقد وضع مطوِّرو البرمجيات في عام 2001 "بيان منهجيـة الأجايـل" الـذي أكَّد على مبادئ التعاون والتنظيم الذاتي والتوجيه الذاتي، بالإضافة إلى التفكير ووضع خطط دوريّـة بهـدف زيـادة كفاءة العمل من خلال السعي إلى وضع نماذج أولية بسرعة والاستجابة مباشرةً لآراء الزبائن والتغييرات التي تطرأ على احتياجاتهم. كان تأثير هذه المنهجية على إدارة الأداء واضـحًا؛ إذ بـدأت الشـركات تُفكِّر في تطـبيق عمليـات إدارة أداء أقل تعقيدًا تنطوي على تقديم التقييمات والآراء بشأن الأداء دوريًّا.

وفق دراسة استقصائية عامة أجرتها شركة ديلويت للخدمات، فإنَّ 58% من المسـؤولين التنفيـذيين الـذين شـملتهم الدراسـة يـرون أنَّ أسـلوبهم الحـالي في إدارة الأداء لا يـؤدِّي إلى انـدماج المـوظفين في العمـل ولا إلى تحقيق أداء عالٍ. إنَّهم بحاجة إلى أسلوب أكثر مرونة وسرعة ومراعـاة لإمكانيـات الأفـراد بحيث يُركِّز على تحسـين أدائهم المستقبلي بدلًا من مجرَّد تقييم أدائهم السابق.(3) انضمَّت شركة ديلويت -على إثر هذه الدراسة- إلى ركب الشركات التي تسعى إلى إعادة تصميم عمليات إدارة الأداء الخاصة بها. يتطلَّع المسؤولون في هـذه الشـركة إلى رؤية آثار عملية التغيير الجذري على مستوى الأفراد، لذلك يطرحون على قادة فِرق العمل عددًا من الأسـئلة الـتي تتعلَّق بالقرارات والإجراءات المستقبلية التي سوف يتخـذونها إزاء كـل فـرد من أفـراد الفريـق. تتمحـور الأسـئلة

المطروحة حول الأساليب التي سوف يستخدمونها للتعامل مع أفـراد الفريـق؛ وليس حـول آرائهم بهم، وتشـمل هذه الأسئلة ما يلي:

1. لو أخذت بالحسبان ما تعرفه عن أداء هذا الشخص ولو كان المال مالك، فهل ستمنح هذا الشخص أكـبر علاوة أو مكافأة ممكنة؟
2. لو أخذت بالحسبان ما تعرفه عن أداء هذا الشخص، فهل ترغب في أن يكون ضمن فريقك دائمًا؟
3. هل هذا الشخص في وضع سيء بسبب الأداء المنخفض؟
4. هل هذا الشخص مهيَّأ للترقية في الوقت الحالي؟

على الرغم من أنَّ هناك بعض المناقشات التي كانت تدور خلال السنوات العديدة الماضية حول رغبة بعض الشركات في إلغاء تقييمات الأداء كليًا، إلَّا أنَّ معظم الأبحاث تدعم الرأي القائل بأنَّ عدم تنفيذ عمليــة إدارة الأداء مطلقًا لا يصبُّ في مصلحة الشركات أيضًا. على سبيل المثال، بيَّنت دراسة استقصـائية عالميـة حديثـة أجرتهـا شركة (CEB Global) أنَّ أكثر من 9000 مدير وموظف يرون أنَّ عدم إجراء أي تقييمات للأداء أسوأ من إجرائها.[(4)]

وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أنَّه على الرغم من أنَّ بداخل كل مؤسسة موظفين غـير راضـين عن المكافـآت التي مُنحت لهم، أو مستائين بسبب عدم حصولهم على ترقية، إلَّا أنَّهم يكونون أكثر استعدادًا لتقبُّل النتـائج غـير المرغوب فيها عندما تكون عملية التقييم عادلة. إنَّ السؤال الجوهري الذي ينبغي طرحه هـو: كيـف يمكن لقسـم الموارد البشرية مساعدة الشركة على وضع عمليـة تقـييم أداء عادلـة ودعم تطـوير المـوظفين دون إثقـال كاهلهـا بالأنظمة غير الملائمة والأنشطة التي لا تعود عليها بأي قيمة أو فائدة إضافية.

إدارة التغيير

إدارة الموارد البشرية العالمية والمحلية

دائمًا ما تواجه الشركات متعددة الجنسيات صعوبةً في تحقيق التوازن بين المتطلَّبات العالمية والمحلية عند تحديـد اسـتراتيجية إدارة المـوارد البشـرية. تركِّز بعض الشـركات الكبـيرة بشـكل كبـير على المركزيـة، ولا تحيـد استراتيجيتها المحلية عن الاستراتيجية العالمية إلَّا قليلًا جدًا. قد تلجـأ بعض الشـركات الأخـرى إلى إضـفاء الطـابع المحلي على العمليات والقرارات التي تصدر عنها إذا توجّب عليها مراعاة متطلَّبـات ثقافيـة محليـة معينـة. إنَّ في صالح الشركات في كلتا الحالتين الالتزام بالمعايير العالمية مع السماح -في الوقت نفسه- بالتكيُّف مـع متطلَّبـات السوق المحلي في مجالات الموارد البشرية عندما يكون ذلك ملائمًا.

وفقًـــا لدراســـة بعنـــوان "ســـتة مبـــادئ لإدارة المـــواهب العالميـــة الفعالـــة" نُشـــرت في مجلة (MIT Sloan Management Review) في عام 2012، فإنَّ معظم الشركات متعددة الجنسيات تستخدم معايير أداء عالميـة، ونمـاذج للكفـاءة، بالإضـافة إلى أدوات وعمليـات إدارة الأداء. هـذه المجـالات هي مجـالات المـوارد البشرية التي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالاستراتيجيات والأهداف العامـة للمؤسسـة، ولـذلك تبقى ثابتـة على المسـتوى

العالمي. في المقابل، تُعدُّ عمليات التدريب والتعويضات من الأمثلة على مجالات الموارد البشرية الـتي لا ترتبـط ارتباطًا وثيقًا بالاستراتيجيات العامة، والتي قد تستلزم التكيُّف مع متطلَّبات السوق المحلي.

قد تسلتزم عمليات التوظيف أيضًا التكيُّف مع الواقع المحلي؛ إذ إنَّ لكل دولة قوانين عمل وتحـديات خاصـة بها. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أنَّ الشركة قد تُقيِّد نفسها بالممارسات التي تتخذها لإدارة المواهب على مسـتوى العالم إذا كانت عمليات إنتقاء وتوظيف أفضل أصحاب المواهب وتقـييمهم وتطـويرهم تتطلَّب إجـراء الكثـير من التعديلات لمواكبة قوانين الدولة. من المهم أن تتبنَّى الشركة نهجًا عالميًا لإدارة المواهب لكي تسـتفيد من فـرص التعلُّم المتبادل وفرص التطوُّر القائم على تعدُّد الثقافات.

من أهم مظاهر إدارة المواهب العالمية هو أن تزيل الشركة حواجز التوظيـف وتختـار مـوظفين موهـوبين من مختلف أنحاء العالم للعمل بـداخلها، كمـا أنَّ بعض الشـركات لـديها بـرامج للقيـادة العالميـة، حيث تجمـع القـادة البارعين من جميع أنحاء العالم بهدف إقامة علاقات صداقة فيما بينهم وتبادل المعـارف والخـبرات. بالإضـافة إلى ذلك، هناك شركات أخرى قد أنشأت عددًا من برامج التدوير الوظيفي للقادة مُتيحةً لهم تجربـة تأديـة أدوار جديـدة في ثقافات أخرى، من أجل بناء سيرهم الذاتيـة وتطـوير ذكـائهم الثقـافي. في الواقـع، يمكن أن تـؤثِّر إدارة المـوارد البشرية تأثيرًا كبيرًا على قدرة الشركة على الاستفادة من إمكانات المواهب العالميـة عنـدما تنشـئ شـبكة عالميـة تضمُّ هذه المواهب إلى جانب مراعاة متطلَّبات السوق المحلي كلَّما كان ذلك ممكنًا.

أسئلة للمناقشة:

1. ما هي التحديات التي تواجهها الشركة عندما ترسم لكل مكتب من مكاتبها المحليـة نمـوذج كفـاءة مختلـف أو عملية إدارة أداء مختلفة؟

2. لماذا قد يكون هناك حاجة إلى أن تتكيَّف برامج التعويضات وممارسات التوظيف مع الأسواق المحلية؟ ما هي المخاطر المحتمل حدوثها إذا لم تحصل عملية التكيُّف تلك؟

ينبغي على قسم الموارد البشرية وإدارة الشـركة أثنـاء تقـييمهم لأنظمـة إدارة الأداء الـتي يمكن تطبيقهـا أن يأخذوا بالحسبان التحديات العديدة التي يجب عليهم التعامل معها عند اختيار نظام ما.[5]

يتمثَّل التحدي الأول في التوفيق بين أهداف الأفراد وأهداف الشركة. إنَّ الحـل التقليـدي للتعامـل مـع هـذا التحدي هو أن تنعكس الأهداف العامة للمؤسسة على الأهداف التي يضعها الموظفون وأن تدعمها. لقد شـاعت فكرة الأهداف الذكية (أن تكون الأهداف محدَّدة وقابلة للقياس وقابلة للتطبيق وذات صلة ومقيَّدة بإطـار زمـني) على مرّ السنين الماضية، ولكن قد تستمر صعوبة تحديد الأهداف في حال كـانت أهـداف المؤسسـة معقَّـدة، أو كان ارتباط أهداف الموظفين بمهام مشروع معين أقوى من ارتباطها بالأهـداف العامـة. ينبغي أن يكـون كـلٌّ من الشركات والأفراد قادرين على الاسـتجابة للتغيـيرات الـتي تطـرأ على الأهـداف، تحـدث هـذه التغـيرات بسـبب المستجدات السريعة التي تحدث في العصر الحالي أو لتغيُّر احتياجات الزبائن؛ فهذه إحدى القضايا القائمة التي يتوجَّب على قسم الموارد البشرية وإدارة الشركة الاتفاق بشأنها.

التحدي المهم الثاني الذي يجب التعامل معه عند تصميم عملية إدارة الأداء هو تحديد كيفيــة مكافــأة الأداء. سنتطرق إلى أنظمة المكافآت لاحقًا في هــذا الفصــل، ولكن مــا ينبغي معرفتــه في هــذه اللحظــة هــو أنَّ أنظمــة المكافآت يجب أن تكون جزءًا لا يتجزَّأ من أنظمة إدارة الأداء. تســعى الشــركات الــتي تعمــل على إعــادة تصــميم عمليات الأداء الخاصة بها في واقعنا المعاصر إلى استكشاف آثار ممارســاتها الجديــدة الــتي تتبعهــا على نمــاذج العمل المعروفة بـ الدفع مقابل الأداء (pay-for-performance models). يبدو أنَّ التخلّي عن مفهوم مكافــأة الموظفين بناءً على أدائهم لا يُعدُّ خيارًا قائمًا لدى الشركات، لــذلك يجب أن يصــاحب تغيــير الأنظمــة تغيــيرًا في النظرة السائدة بشأن العلاقة بين النهجين.

إنَّ تحديد الأفراد ذوي الأداء الضعيف يُعدُّ من التحديات التي ظهرت منذ بدايات نشوء عمليات إدارة الأداء، وحتى عملية إدارة الأداء الأكثر رسمية يبدو أنَّهــا لا تُفلح في التخلُّص من الأفــراد ذوي الأداء الضــعيف، والســبب الأكبر في هذا هو أنَّ المديرين الذين يقيّمون الموظفين يُحجمون عن التعامل مع ذوي الأداء الضعيف. بالإضــافة إلى ذلك، يرى بعض المديرين أنَّه ينبغي التغاضي عن ذوي الأداء الضعيف خلال العام والتعامل معهم مرة واحدة فقط عند تقييمهم في نهاية العام من خلال عمليّة إدارة الأداء السنوية (وغالبًا مــا يتم ذلــك بطريقــة غــير فعَّالــة). لكن ما يتوجَّب على المؤسسات فعلــه في الواقــع هــو الحــرص على التعامــل مــع ذوي الأداء الضــعيف مباشــرة وإبلاغهم بأوجه القصور لديهم وتوثيقها وإدارتها عن كثب، بغض النظر عن طبيعة نماذج إدارة الأداء الجديدة الــتي سوف تتبنّاها.

يُعدًّ تجنُّب الوقوع في المشكلات القانونية من التحديات القائمة الأخرى التي تواجــه المؤسســات، كمــا أنَّــه من الأسباب التي تُعزِّز من أهمية التعامل مع مشكلات الأداء وتوثيقهــا مباشــرة. يســاعد قســم المــوارد البشــرية المديرين في التعامل مع المشكلات المتعلِّقة بالموظفين.

في الواقع، إنَّ بعض الأشخاص الحريصين على حماية أنفسهم من الــدعاوى القضــائية لا يستســيغون فكــرة عدم وجــود نظــام تقــييم رســمي قــائم على الأرقــام، ولكن الحقيقــة هي أنَّ كلًّا من عمليــات إدارة الأداء الرســمية التقليدية وبعض الأساليب الحديثة للغاية لا تضمن عدم حدوث أي مشكلات قانونية؛ فحتى عمليــات إدارة الأداء الرسمية قد تكون غير موضوعية وقد تنطوي على تحيُّز في التقييمات. يرى المؤلف أنَّ أفضل اســتراتيجية لإدارة الأداء بطريقة فعَّالة وعادلة هي بالتعامل المباشر مــع مشــكلات الأداء وتوثيقهــا بمجــرَّد حــدوثها، إذ ينبغي تبليــغ الموظف عن مشكلات الأداء المتعلِّقة به (في أقرب وقت ممكن)، وينبغي أن يُوثِّق المدير جميع مشكلات الأداء والمحادثات التي جرت بموضوعية ويلجأ إلى قسم الموارد البشرية للتعامل مع المشكلات الأكبر أو الأكثر تعقيدًا.

من التحــديات القائمــة الأخــرى إدارة تــدفُّق التقييمــات، بالإضــافة إلى الاحتفــاظ بالمحادثــات والوثــائق والتقييمات بحيث يمكن الوصول إليهــا واســتخدامها بســهولة لمواجهــة أي تقصــير من قبــل المــوظفين. تجــدر الإشارة إلى أنَّ عملية إدارة الأداء السنوية التقليدية لا تتضمَّن تسجيل التقييمات والمحادثات، ولكن هناك بعض التقنيات الحديثة (مثل تطبيقات الهواتف المحمولة) التي يمكن اســتخدامها لتســجيل المحادثــات الــتي تجــري بين المديرين والموظفين. على سبيل المثال، تستخدم شركة جنرال إلكتريك تطبيقًــا يســمى (PD@GE PD) هــو

اختصار لِـ Performance Develpment، أي تطوير الأداء)، ويتيح هذا التطبيق للمديرين استخراج الملاحظات والمواد من المحادثات السابقة التي جرت مع الموظفين.

تستخدم شركة IBM تطبيقًا مشابهًا يتيح للموظفين تقييم بعضهم بعضًا. على الرغم من وجود بعض الحلول التكنولوجية التي يمكن أن تساعد على تقديم التقييمات وتسجيلها، إلَّا أنَّ على قسم المـوارد البشـرية الاسـتمرار في ترسيخ القواعد المتعلِّقة بالموضوعية والاستخدام المناسب للأدوات والتقنيات المتاحة.

ستصطدم عمليات إدارة الأداء -التقليدية والحديثة على حد سـواء- بنفس التحـديات على مـرّ الـزمن، لـذلك ينبغي على متخصّصي إدارة الموارد البشرية أن يكونوا على درايـة بهـذه التحـديات وأن يُصـمّموا نظـام إدارة أداء مناسب لمواجهتها وفقًا لما تقتضيه الظروف والمُستجدات المتقلّبة في عصرنا.

اختبار مدى الفهم

1. أين نشأ مفهوم إدارة الأداء؟
2. اذكر بعض التحديات الرئيسية التي تواجه عمليات إدارة الأداء.

11.5 العوامل المؤثرة على أداء الموظفين ودافعيتهم

كيف تستخدم الشركات استراتيجيات المكافآت لتعزيز أداء الموظفين وتحفيزهم؟

تُعدُّ كلٌّ من أنظمـة إدارة الأداء وأنظمـة المكافـآت من الآليـات المهمـة الـتي يمكن اسـتخدامها لتعزيـز أداء الأفراد والمجموعات وتحفيزهم، بالتالي الارتقاء بالأداء العام للمؤسسة ورفع معدلات إنتاجيتها ونموها. إنَّ أنظمة الأداء وأنظمة المكافآت جـزء من ثقافـة الشـركة؛ إذ إنَّهـا تُـبيِّن الطريقـة المُسـتخدمة لإدارة أداء (أو ضـعف أداء) الموظفين الذين يعملون فيها، ودرجة استعدادها لتقدير أولئـك المـوظفين ومكافـأتهم على أدائهم. لقـد ظهـرت خلال السنوات الماضية العديد من وجهات النظر حول أفضـل الاسـتراتيجيات والطـرق الـتي تُفضـي إلى تقـدير الموظفين ومكافأتهم، والتي تُسهم أيضًا في تعزيز أدائهم ودافعيتهم.

يجب في البداية توضيح مصطلح نظام المكافآت والحوافز قبل الحديث عن أفضل الاسـتراتيجيات والنتـائج المرتبطة به. إنَّ أنظمة المكافآت (rewards systems) هي الإطار الذي تضعه المؤسسة (بواسطة قسم الموارد البشرية في معظم الأحيان) وتستخدمه لتقديم نـوع من المكافـأة (النقديـة أو غيرهـا) للمـوظفين مقابـل أدائهم، والهدف هـو تعزيـز دافعيتهم وتحفـيزهم لكي يواصـلوا العمـل لصـالح المؤسسـة. تتكـوَّن أنظمـة المكافـآت في الأساس من البرامج والسياسات المرتبطة بالتعويضات، ولكن قـد تشـمل أيضًـا الامتيـازات الـتي سـوف تُقـدَّم للموظفين وغيرها من المكافآت الإضافية التي تلبّي احتياجاتهم.

ينصبُّ التركيز الأساسي لأنظمة المكافآت التي تُحدِّدها إدارة الموارد البشرية على النجـاح في تطـبيق نظـام التعويضــات داخــل المؤسســة. إنَّ معظم المؤسســات تســعى إلى تطــبيق برنــامج الــدفع مقابــل الأداء

(pay-for-performance) الذي يُقدِّم أجورًا تنافسية في سوق العمل ويقدّم تعويضات مختلفة للموظفين بنـاءً على أدائهم. تتبنَّى المؤسسة التي تُطبِّق برنامج الدفع مقابل الأداء فلسفة تهـدف إلى مكافـأة أفضـل المـوظفين أداءً بهدف جعلهم رمزًا يُحتذى وترغيب الموظفين الآخرين في المكافآت وتحسين الأداء العـام للمؤسســة، وإيلاء اهتمام خاص بالموظفين الأكثر تأثيرًا.

يُشير ستيفن ميلر في إحدى المقالات المنشورة بعنوان "دراسة: الدفع مقابل الأداء يؤتي ثماره" على الموقع الإلكتروني لجمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) في عام 2011، يشير إلى أنَّ أهم أربعة عوامل تدفع الشــركات للبدء في تطبيق استراتيجية الدفع مقابل الأداء هي:

1. تقدير الأفراد ذوي الأداء العالي ومكافأتهم (46.9%)
2. زيادة احتمالية تحقيق أهداف الشركة (32.5%)
3. تحسين الإنتاجية (7.8%)
4. نبذ ثقافة الاستحقاق (7.8%)

أظهرت الدراسة أيضًا أنَّ دوافع الشركات لتطبيق استراتيجية الدفع مقابل الأداء كانت مختلفة، وذلك يعتمد على ما إذا كانت الشركة ذات أداء مرتفع أم منخفض.(6) لقـد صـرَّحت نصـف المؤسسـات ذات الأداء المرتفـع تقريبًا بأنَّ تقدير أفضل الموظفين أداءً ومكافأتهم كان الدافع الأساسي الأول لتطبيق الاســتراتيجية، ويتضـح من ذلك أنَّ المؤسسات ذات الأداء المرتفع التي تُطبِّق هـذه الاسـتراتيجية تـؤمن بفكـرة التميـيز في المكافـآت بين الأفراد ذوي مستويات الأداء المختلفة. في المقابل، يبدو أنَّ المؤسسـات ذات الأداء المنخفض ليسـت متأكـدة من حقيقة دوافعها لتطبيق استراتيجية الدفع مقابل الأداء، وقد كان تحقيق أهداف الشركة هو الدافع الأول الذي أشارت إليه هذه المؤسسات.

وفقًا لتقرير "Compensation Programs and Practices Report" الذي أعدَّته جمعية WorldatWork في عام 2015، يستمر استخدام برنامج الدفع مقابل الأداء في النمو، وقد ذكرت (72%) من الشركات بأنَّها تربط زيادة الأجور بالأداء الوظيفي، وأشارت (67%) من الشركات إلى أنَّ الزيادات التي يحصل عليهـا الموظفـون ذوو الأداء العالي أكثر بِـ 1.5 مرة على الأقل من تلك التي يحصل عليها الموظفون ذوو الأداء المتوسـط. بالإضـافة إلى ذلك، يبدو أنَّ نتائج الاستطلاع تشير إلى أنَّ تقبُّل الموظفين لفلسفة المؤسسة فيمـا يتعلَّـق بالتعويضـات يـزداد عندما يكون هناك فرق أكبر بين الزيادات التي يحصل عليها كلّ من ذوي الأداء المتوسط وذوي الأداء العــالي، إذ إنَّ ذلك يُؤكد على أنَّ الشركة جادَّة بشأن الدفع مقابل الأداء.(7)

يتكوَّن برنامج الدفع مقابل الأداء من عدة عناصر، ويواجـه قسـم المـوارد البشـرية صـعوبة في تصـميم تلـك العناصر المختلفة وتحليلها وتعميمها وإدارتها حتى يُنفَّذ البرنامج بأسلوب مناسب وقـانوني. يتـوجَّب على قسـم الموارد البشرية أن يُشرك إدارة الشركة في وضع عناصر برنامج الأجر مقابل الأداء والتي تتضمَّن:

- تحديد فلسفة المؤسسة فيما يتعلَّق بالأجور. ينبغي على إدارة الشركة أن تصادق على أنَّها سوف تُشــجِّع الثقافة القائمة على مكافأة الموظفين على الأداء القوي.
- دراسة الآثار المالية المترتبة على إحداث تغييرات لتطبيق برنامج الدفع مقابل الأداء. ما مقدار الفرق في الأداء لدينا؟ ما هي تكلفة تطبيق ذلك؟
- تحديد أي ثغرات موجودة في العمليات الحالية، مثـل: إدارة الأداء، وزيـادة الجـدارة، والمكافـآت قصـيرة الأجل وطويلة الأجل. إذا كانت سياسات الموارد البشرية والتعويضات الحالية تتعارض مع برنامج الـدفع مقابـل الأداء، فيجب مراجعتهـا وتغييرهـا. إذا كـان هنـاك مـواطن خلـل في عمليـة إدارة الأداء، فيجب تصحيحها قبل تنفيذ برنامج الدفع مقابل الأداء؛ وإلَّا ستقل ثقة أفراد المؤسسة فيه. يجب أيضًـا الرجـوع إلى بيانات السوق عند وضع هيكل الرواتب حتى تتأكَّد المؤسسـة من أنَّ سياسـة التعويضـات الخاصـة بها ستمكِّنها من أن تكون في الموضع الذي ترغب فيه في السوق.
- تحديث العمليات المرتبطة بالتعويضات، وذلك بإدخال عناصر برنامج الدفع مقابل الأداء الجديدة فيهـا، ويتضمَّن ذلك تصـميم مصـفوفة الجـدارة (merit matrix)، الـتي تربـط الزيـادات السـنوية في أجـور الموظفين بأدائهم، بالإضافة إلى تصميم مصفوفة المكافآت قصيرة الأجل واستراتيجية المكافآت طويلة الأجل. بعبارة أخرى، ينبغي الإجابة عن الأسئلة التالية: كيف يؤثِّر الأداء على مدفوعات المكافآت؟ ما هـو الفارق (أو مقدار الزيادة) لكل مستوى؟
- تبليغ المديرين والموظفين بفلسفة برنامج الدفع مقابـل الأداء والتغيـيرات الـتي سـوف تطـرأ وتـدريبهم عليها. ينبغي توضيح التغييرات في ضوء الثقافة العامة للمؤسسة؛ إذ تُعدُّ هذه الخطوة اسـتثمارًا طويـل الأجل للمواهب والأداء في المؤسسة.

يؤدِّي متخصِّصو إدارة الموارد البشرية دورًا رئيسيًا في تحديد أنظمة المكافآت، وتُعدُّ التعويضات التي تُقـدَّم للموظفين مجرَّد أسـاس واحـد فقـط (ولكنَّـه الأسـاس الأكـثر أهميـة) من "المكافـآت الإجماليـة". تشـير جمعية (WorldatWork) إلى أنَّ المكافـآت الإجماليـة هي علاقـة ديناميكيـة بين أصـحاب العمـل والمـوظفين. تُشـير الجمعيـة أيضًـا إلى أنَّ اسـتراتيجية المكافـآت الإجماليـة (total rewards strategy) هي الاسـتراتيجية الـتي تضعها المؤسسة لجذب الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم وإدماجهم، تتكوَّن هذه الاستراتيجية من مايلي:

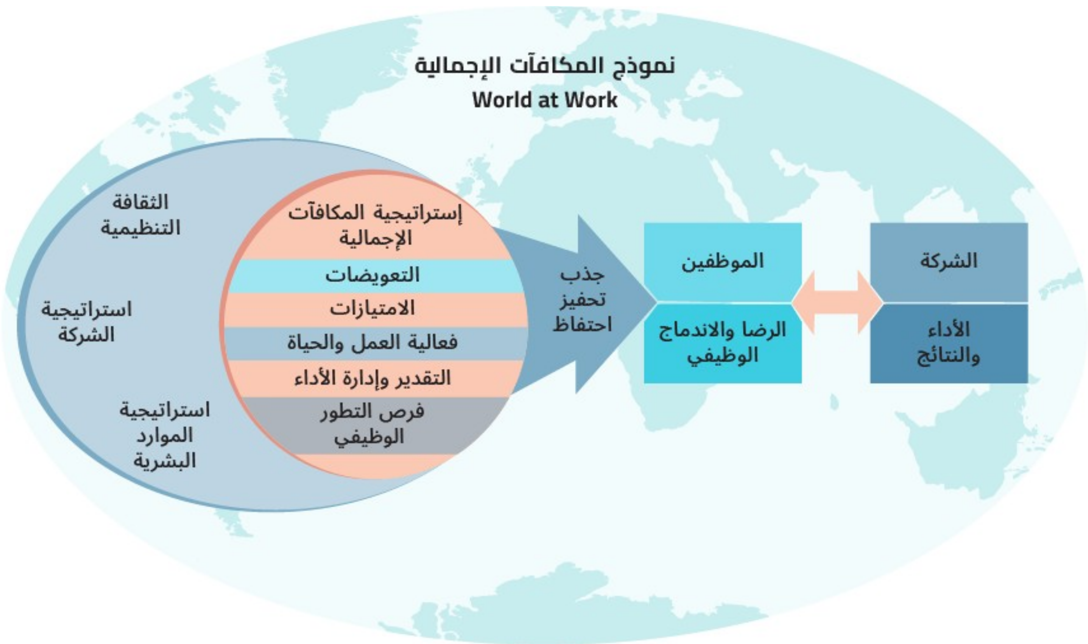
1. **التعويضات**: الأجر الذي يقدمه صـاحب العمـل لموظفيـه مقابـل الخـدمات الـتي يؤدّونهـا (أي مقابـل الوقت والجهد والمهارة)، ويشمل هذا كلًّا من الأجر الثابت والأجر المُتغير المرتبط بمستويات الأداء.
2. **الامتيازات**: البرامج الإضافية التي يُطبِّقها صاحب العمل إلى جانب التعويضات النقديـة الـتي يُقـدِّمها للموظفين، ومن الأمثلة عليها: البرامج الصحية وبرامج حماية الدخل وبرامج الادخار وبرامج التقاعد، التي توفِّر الأمن للموظفين وأسرهم.

3. **فعالية العمل والحياة**: يُقصد بها مجموعة محدَّدة من الممارسـات والسياسـات والـبرامج التنظيميـة، إلى جانب فلسفة قائمة على دعم الجهود المبذولة من أجل مسـاعدة المـوظفين على النجـاح والتوفيـق بين الحياة العملية والحياة الشخصية.

4. **التقدير**: بـرامج رسـمية أو غـير رسـمية تُقـرُّ أو تهتمُّ بشـكل خـاص بإنجـازات المـوظفين وجهـودهم أو سـلوكياتهم وأدائهم، وتُشـجِّع اسـتراتيجية العمـل من خلال تعزيـز السـلوكيات المرغـوب فيهـا (مثـل الإنجازات المميزة) والتي تساهم في نجاح المؤسسة.

5. **إدارة الأداء**: التنسيق بين أنشطة المؤسسة وفِـرق العمـل والأفـراد في سـبيل تحقيـق أهـداف العمـل ونجـاح المؤسسـة ككـل. تتضـمَّن عمليـة إدارة الأداء تحديـد التوقعـات، وعـرض المهـارات، والتقـييم، والمُراجعات، والتحسين المستمر.

6. **تنمية المواهب**: توفير الفرص والوسائل التي تساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم المهنية على المدى القريب والبعيد.



الشكل 91: نموذج المكافآت الإجمالية وفق جمعية WorldatWork

إنَّ إدارة المـوارد البشـرية هي المسـؤولة عن تحديـد العناصـر المختلفـة لاسـتراتيجية المكافـآت الإجماليـة الخاصة بالمؤسسة والتحقُّق من أنَّها مناسبة لجذب الموظفين الجيـدين والاحتفـاظ بهم. من المعلـوم أنَّ هنـاك العديد من المكافـآت المختلفـة الـتي يمكن أن تحفِّز الأفـراد بنـاءً على دوافعهم الشخصـية، وقـد نشـرت مجلـة هارفارد بزنس ريفيو في عام 2008 مقالاً بعنـوان "Employee Motivation: A Powerful New Model"، "تحفيز الموظفين: نموذجٌ فعّال معاصر" ، وأشار مؤلفو هذا المقال إلى أنَّ هناك أربعة دوافـع تعمـل على تحفـيز الأفراد، وأكَّدوا على أنَّ هذه الدوافع مغروسة في عقولنا وتؤثِّر بشكل مباشر على عواطفنا وتصرُّفاتنا. هذه الدوافع

الأربعة هي: حب التملُّك، وحب الانتماء، وحب المعرفة، والحماية. سنوضِّح فيما يلي كلّ دافع من هـذه الـدوافع وكيف يمكن التعامل معها في إطار المؤسسة.[8]

يشير **دافع حب التملُّك** إلى أنَّنا جميعًا نمتلك رغبةً في الحصول على السلع النادرة الـتي تعـزِّز من شـعورنا بالرفاهية، ويبدو أنَّ هذا الدافع نسبي (أي أنَّه يعتمد على مقارنـة مـا لـدينا بمـا لـدى الآخـرين) ولا يُمكن إشـباعه إشباعًا تامًّا (أي أنَّنا نرغب في الحصول على المزيـد دائمًـا). تتعامـل المؤسسـة مـع هـذا الـدافع من خلال نظـام المكافآت، وتتخذ الإجراءات من أجل التمييز بين مسـتويات الأداء ومكافـأة للمـوظفين بنـاء على أدائهم وتقـديم أجور تنافسية.

يشير **دافع حب الانتماء** إلى أنَّ البشر لا يرتبطون فقط بالأفراد؛ بل يرتبطون أيضًا بالمؤسسات والجمعيات والدول. يُشبَع هذا الدافع داخل المؤسسة عنـدما يشـعر الموظفـون بـالفخر لأنَّهم جـزء من المؤسسـة وبالسـرور لكونهم أعضاء في فريق العمل، ويُغرس ذلك الشعور من خلال ثقافة المؤسسة ومـا تتخـذه من إجـراءات لتعزيـز المسؤولية المشتركة والصداقة بين الموظفين وتقدير التعاون والعمل الجماعي وتشجيع المشاركة واتباع أفضـل الاستراتيجيات أثناء العمل.

يشير **دافع حب المعرفة** إلى أنَّنا جميعًا نرغـب في فهم العالم الذي نعيش فيه وبناء النظريـات والتصـوُّرات المختلفة لتفسير حقيقة الأشياء، ومن بين الأمور التي تُحفِّز الأفراد هي تـوقهم إلى أن يتجـاوزوا التحـديات الـتي تواجههم وأن يكون لهم دور وبصمة في هذه الحياة. تستطيع المؤسسات إشباع هذا الـدافع لـدى المـوظفين من خلال تصميم وظائف تتضمَّن تأدية أدوار متميِّزة ومهمة في المؤسسة، بالإضافة إلى وظائف بنَّاءة تعـزِّز الشـعور بالمساهمة والإنجاز لدى الموظفين.

يشير **دافع الحماية** إلى غريزتنا للدفاع عن أنفسـنا وعائلاتنـا وأصـدقائنا، ويرتبـط بـالمواقف الدفاعيـة الـتي نتخذها لمواجهة التهديدات الخارجية، ويكشف أيضًا هذا الدافع عن مسـتوى مقاومتنـا للتغيـير والأسـباب الـتي تجعل بعض المـوظفين يتصـرَّفون بطريقـة وقائيـة أو عاطفيـة. تتعامـل المؤسسـات مـع هـذا الـدافع من خلال عمليـات إدارة الأداء وتخصـيص المـوارد، وتتخـذ الإجـراءات في سـبيل زيـادة الشـفافية والعدالـة وتعزيـز ثقـة الموظفين بها من خلال تحقيق العدل بينهم في المكافآت والمسؤوليات وتقدير الجهود التي يبذلونها.

تُعدُّ أنظمة التعويضات والمكافآت مجالًا معقَّدًا للغاية من مجالات إدارة الموارد البشرية، وتهتمُّ المؤسسات بها بشكل أساسي؛ إذ تُعدُّ التعويضات والمكافآت من أهم الدوافع التي تُحفِّز الأفراد ضـمن المجتمعـات. ينبغي على إدارة الموارد البشرية أيضًا الأخذ بالحسبان مختلف عناصر استراتيجية المكافآت الإجماليـة الـتي بيَّناهـا في هذا القسم، بالإضافة إلى الدوافع والوسائل التي يمكن استغلالها لتحفيز الموظفين.

اختبار مدى الفهم

1. كيف تؤثِّر استراتيجية الدفع مقابل الأداء على الشركة التي تُطبِّقها؟
2. ما هي أول خطوة من خطوات تحديد استراتيجية الدفع مقابل الأداء؟

11.6 إعداد المؤسسة للمستقبل

ما هو المقصود باستقطاب المواهب؟ وكيف يُمكن أن يساهم في بناء ميزة تنافسية للشركة؟

لقد تناولنا بعض المجالات المهمة التي ينبغي أن يُركِّز عليها متخصّصو الموارد البشرية لكي يتأكّـدوا من أنَّ الموظفين يؤدّون أدوارهم جيِّدًا ويحصلون على مكافآت عادلة مقابل الجهود التي يبذلونها، لكننـا لم نتطـرق بعـد إلى كيفية اختيار هؤلاء الموظفين؛ فمن هم الأفراد الذين سنوظِّفهم؟ وما هي المهارات المطلوبـة من المـوظفين في الوقت الحالي وفي المستقبل؟ أين سنبحث عن هؤلاء الموظفين؟ ما هي أفضل الاستراتيجيات المُتّبعة في التوظيف؟ إنَّ **استقطاب المواهب** (talent acquisition) هو مجال من مجالات إدارة الموارد البشـرية، وهـو يُحدِّد الاستراتيجية المتعلِّقة باختيـار المـوظفين وتهـيئتهم وتـوظيفهم، ويسـاعد المؤسسـة على خـوض "**حـرب المواهب**" خلال الأوقات الجيِّدة والصعبة.

يُعدُّ توظيف أصحاب المواهب الممتازة من الأمور المهمة التي تساهم في بناء ميزة تنافسية للشركة، وعلى الرغم من بساطة ووضوح هذه الحقيقة إلا أن العديد من الشـركات لا تُحسـن فعـل ذلـك في وقتنـا؛ إذ غالبًـا مـا تحدث عمليات التوظيف استجابةً لحاجة الشركة لملء الشاغر بعد خروج أحد أفرادهـا. في المقابـل، هنـاك عـدد قليل جدًا من الشركات التي تعدُّ نفسها مسبقًا وتعمل على وضـع خطـة اسـتراتيجية بعيـدة المـدى لاسـتقطاب المواهب. في دراسة بعنوان "الدليل الشامل للتوظيف في الأوقات العصيبة والجيّد" "The Definitive Guide to Recruiting in Good Times and Bad" أكد الباحثون على أن تكون عملية التوظيف دقيقة واستراتيجية وأن تتضمَّن الإجراءات المهمة التالية:

- توقُّع الاحتياجات المستقبلية من الكوادر القيادية بالاستناد إلى الخطة الاستراتيجية الخاصة بالشركة.
- التحديد الدقيق للكفاءات المطلوبة لكل منصب شاغر.
- إنشاء قائمة تضمُّ عدد كبير من المرشحين.

غالبًا ما تُفوِّض المؤسسات في عصرنا الحـالي بعضًـا من مهـام عمليـة اسـتقطاب المـواهب إلى مختصّـي توظيف خارجيين، بدلًا من إسنادها لموظفي الموارد البشرية الذين يعملون داخلها.[9] على الرغم من ذلـك، يجب أن يكون هنالك ضمن المؤسسة الواحدة مـوظفي مـوارد بشـرية متخصِّصـين في اسـتقطاب المـواهب يتولَّـون وضع خطة استراتيجية شاملة خاصة بعملية التوظيف، وبعد ذلك قد يتـولّى مختصّـو التوظيـف المُتعاقَـدِ معهم

جـزءًا من عمليــة التوظيــف مســتفيدين من الاســتراتيجية وقائمــة أصـحاب المــواهب الــتي اقترحهــا فريق الموارد البشرية.[10]

هناك مجموعة من المخاطر والفوائد التي تصاحب عملية الاختيار الموظفين المناسبين من بين المرشـحين ومن ثمَّ توظيفهم لشغل المناصب القيادية العليا. تتمثَّـل هـذه المخـاطر الـتي قـد تواجـه المؤسسـة خلال هـذه العملية في أن يظلّ أحد المناصب القيادية شاغرًا لفـترة زمنيـة طويلـة، بالإضـافة إلى أنَّ شـغل هـذه المناصـب العليا غالبًا ما يكون أكثر صعوبة؛ والسبب في ذلك هو قلة عدد المرشحين لها والأهمية الكبيرة لاختيـار أصـحاب المـواهب المناسـبين وتـأثير ذلـك على مسـتقبل المؤسسـة. في المقابـل، إذا تـوخَّى موظفـو المـوارد البشـرية المتخصِّصـون في اسـتقطاب المـواهب الحـذر عنـد الاختيـار وحـدَّدوا الأهـداف والمهـارات والكفـاءات اللازمـة للمنصب بدقة ووضوح، فإنَّ الفوائـد المترتِّبـة على ذلـك هي بنـاء مـيزة تنافسـية للمؤسسـة نتيجـة للنجـاح في توظيف أفضل أصحاب المواهب.

سنبيِّن فيما يلي الخطوات الرئيسية لإجراء عملية توظيف فعَّالة لشغل المناصب القيادية العليـا. يجب على متخصِّصي الموارد البشرية وإدارة الشركة التناقش معًـا بشـأن هـذه الخطـوات حـتى يكـون هنـاك توافـق ودعم مشترك لخطة عملية التوظيف.

1. **توقُّع الاحتياجات المستقبلية**: يجب مراجعة متطلَّبات المناصب القياديـة العليـا كـل سـنتين أو كـل ثلاث سنوات بالاستناد إلى الخطة الاستراتيجية للشركة. من الأسـئلة الـتي ينبغي أخـذها بالحسـبان في هذه الخطوة:
   1. كم عدد الأفراد الذين نحتاج إلى توظيفهم -ومـا المناصـب الـتي سـوف يشـغلونها- خلال السـنوات القليلة المقبلة؟
   2. كيف سيكون شكل الهيكل التنظيمي؟
   3. ما هي المواصفات القيادية التي يجب توفُّرها في الأفراد الذين سوف يصبحون قادة المستقبل؟
2. **تحديد الوظيفة**: تحديد المهارات والكفاءات اللازمة للمنصب القيادي المطلوب:
   1. على أساس الوظيفة: ما هي القدرات التي ينبغي توفُّرها في المتقدِّم للوظيفة؟
   2. على أساس فريق العمل: هل يتوجَّب على المتقدِّم للوظيفة إدارة الديناميكيات السياسية؟
   3. على أساس الشركة: ما هي الموارد (الدعم، المواهب، التقنيات) التي ينبغي على المؤسسة توفيرها للشخص الذي سوف يشغل هذه الوظيفة؟
3. **إنشاء قائمة**: وضع تصّور كامل عن المرشحين من خلال أخذ الاقتراحات من المورِّدين والزبائن وأعضاء مجلس الإدارة ومقدِّمي الخدمات المهنيـة وذوي الخـبرة الموثـوقين، ومن ثمَّ إعـداد قائمـة بالمرشـحين

المحتملين من داخل المؤسسة وخارجها، وذلك أثناء المناقشات التي تُعقد من أجـل تخطيـط التعـاقب الوظيفي وإدارة المواهب. إنَّ من المفيد البدء بهذه العملية حتى قبل أن يكون هناك منصب شاغر.

4. **تقييم المرشحين**: وذلـك من خلال المقـابلات الـتي يجريهـا مـديرو التوظيـف والمـدير الأعلى لقسـم الموارد البشـرية مـع المرشـحين لتقـييم سـلوكهم. سـيبيِّن المرشـحون خلال هـذه المقـابلات خـبراتهم المشابهة للمواقف التي قد يواجهونها أثناء عملهم في المؤسسة، ويتوجَّب على المديرين تكـوين صـورة دقيقة عن تصرُّفات كل مرشح ودوافعه، بالإضافة إلى التواصل مع مجموعة كبيرة من الجهات المرجعية للتحقُّق من الإنجازات التي حقَّقها المرشحون.



الشكل 92: معرض الوظائف المُقام في كلية دوبيج - مصدر الصورة: حساب Taavi Burns/ فليكر
مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

يُعدُّ معرض الوظائف (مثل المعرض الظاهر في الصورة والمُقام في كليـة دوبيج) حـدثًا يقـدِّم فيـه أصـحاب الشركات ومختصّو التوظيف والمدارس والجامعـات معلومـات عن المـوظفين المحتملين والبـاحثين عن عمـل على أمل أن يترك انطباعًا جيدًا لديهم عن الشركات التي يمكنهم العمل فيها مستقبلًا، ويتفاعلون أيضًا أثناء هـذا المعرض مع زملاء العمل المحتملين من خلال التحدُّث وجهًا لوجه وعرض سيرهم الذاتية للآخرين وطرح الأسـئلة بهدف الإلمام جيِّدًا بالوظائف المطلوبة. على نحوٍ مماثـل، هنـاك معـارض للوظـائف على شـبكة الإنـترنت تُمكِّن الباحثين عن عمل من التواصل إلكترونيًا مع أرباب العمل المحتملين.

1. **إتمام عملية الاختيار والتعيين**: يمكن زيادة فرصة قَبول المرشح النهائي لعرض العمل من خلال:

- ترغيب المرشح بالانضمام للشركة وتولِّي الوظيفة، وإظهار اهتمام حقيقي به.
- توضيح المزايا والتحديات المصـاحبة للوظيفـة، وبيـان الاختلافـات بين الفـرص الـتي توفِّرهـا هـذه المؤسسة والفرص التي يوفِّرها المنافسون.
- تحقيق التوازن والعدل في الرواتب والمكافآت والحوافز الأخرى طويلة الأجل.

2. **دمج الموظف الجديد**: من المهم أن يتشرَّب الموظفون الجدد ثقافة الشركة عن طريق:

- تواصُل المديرين وفريق الموارد البشرية مع الموظفين الجدد ومتابعتهم متابعةً حثيثة.
- تعيين مرشدين (موظفين متميّزين) لتقديم الدعم المستمر للموظفين الجدد.
- التأكُّد من أنَّ الموظفين الجدد يحصلون على الدعم الكافي، وسؤالهم عن أوجه الـدعم الأخـرى الـتي قد يحتاجونها، والتأكُّد من أنَّهم يقيمون علاقات جيّدة عبر المؤسسة.

يُلخِّص الجدول التالي الخطوات المتَّبعة والتحديات المصاحبة عند توظيف كبار المسؤولين التنفيذيين.

الجدول 34: عملية توظيف كبار المسؤولين التنفيذيين

الخطوات	الممارسات السيئة	الممارسات المُثلى	التحديات
التوقُّع للمستقبل	إجراء عملية التوظيف عندما يكون هناك شاغر فقط. سوء التخطيط للتعاقب الوظيفي. عدم التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.	تحليل الاحتياجات المستقبلية باستمرار. مراجعة قائمة أصحاب المواهب المحتملين باستمرار.	ربط خطة إدارة المواهب بالخطة الاستراتيجية. إشراك قسم الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي.
تحديد الوظيفة	الاعتماد على التوصيفات الوظيفية العامة.	تحديد المتطلبات الدقيقة المتعلِّقة بالوظيفة. تحديد المهارات والخبرات اللازمة.	التواصل بين قسم الموارد البشرية والإدارة العليا.
إنشاء قائمة	اقتصار القائمة على فئة محددة. اقتصار البحث إما على مرشحين خارج المؤسسة أو مرشحين داخلها.	إنشاء قائمة طويلة. إدراج جميع المرشحين المحتملين من داخل المؤسسة وخارجها.	كسر الحواجز في المؤسسة.
تقييم المرشحين	اختيار أول خيار مناسب. الاعتماد على الحدس فقط.	الاستعانة بأفضل المحاوِرين. الفحص الدقيق للمعلومات المتعلِّقة بالمرشحين.	تدريب كبار المديرين على أساليب إجراء المقابلات.
تعيين من وقع عليه الاختيار	الافتراض بأنَّ المال هو المسألة الوحيدة التي تهمُّ المرشحين. الاقتصار على توضيح مزايا الوظيفة.	إظهار الدعم الجاد لاهتمامات المرشحين. توضيح ماهية الوظيفة. التأكُّد من تحقيق العدل في الأجور.	التزام كبار المديرين بمسؤولياتهم. الإنصاف في الأجور.

الخطوات	الممارسات السيئة	الممارسات المُثلى	التحديات
- دمج الموظف الجديد	الافتراض بأنَّ الموظف الجديد يعلم بالضبط الأعمال المطلوبة منه دون توجيهه.	الاستعانة بأحد الموظفين ذوي الأداء العالي ليكون مرشدًا للموظف الجديد. متابعة الموظف الجديد منذ البداية حتى لو كان الوضع لا يوحي بوجود أية مشكلات.	مكافأة المرشدين.
مراجعة عملية التوظيف	الإبقاء على الموظفين ذوي الأداء الضعيف.	التخلُّص من الموظفين ذوي الأداء الضعيف في وقت مبكِّر. مراجعة ممارسات التوظيف. مكافأة أفضل المحاوِرين.	ترسيخ ممارسات التدقيق والمراجعة. تقبُّل الوقوع في أخطاء والمضي قدمًا.

مقتبس من "The Definitive Guide to Recruiting in Good Times and Bad" من الدراسة " Hiring Top Executives: A Comprehensive End-to-End Process". مجلة هارفارد بزنس ريفيو، مايو 2009.

عندما يتَّبع قسم الموارد البشرية وإدارة الشركة هـذه الممارسـات المُثلى، تـزداد احتماليـة انـدماج الموظـف الجديد ومباشرته وظيفته الجديدة بنجاح. تُعدُّ عملية استقطاب المواهب عنصرًا أساسـيًا من عناصـر بـرامج إدارة الموارد البشرية، وإذا أُجريت هذه العملية بطريقة صحيحة، فإنَّ ذلك سوف يُجنِّب المؤسسة تعـيين الأفـراد غـير الأكفاء وسوف يُكسبها ميزة تنافسية من خلال توظيف أفضل أصحاب المواهب وضمّهم إلى فريق عملها.

اختبار مدى الفهم

1. اذكر بعض الممارسات المثلى لاختيار وتوظيف المرشحين لشغل المناصب القيادية.
2. كيف يمكن زيادة احتمالية اندماج الموظف الجديد بنجاح؟

11.7 تنمية المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي

ما هي فوائد عمليتي تنمية المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي؟

تُعدُّ عمليتا تنمية المواهب وتخطيـط التعـاقب الـوظيفي من أهم عمليـات إدارة المـوارد البشـرية الـتي تتمّ داخل المؤسسات. يمكن لقسم الموارد البشرية الاجتهاد في توظيـف الأشـخاص المناسـبين وقضـاء الكثـير من الوقت في وضع برامج الأداء والمكافآت أو إعادة تصميمها، ولكن كل تلك الجهود قـد تـذهب أدراج الريـاح إذا لم تُتخـذ قـرارات فعَّالـة بشـأن تقـييم المـواهب الرئيسـية وتنميتهـا. يشـير مفهـوم تنميـة المـواهب (talent development) إلى العمليات والبرامج التي تستخدمها المؤسسة لتقييم أصحاب المـواهب وتنميـة مهـاراتهم وخـبراتهم، في حين يشـير مفهـوم تخطيـط التعـاقب الـوظيفي (succession planning) إلى عمليـة تقـييم

المناصب الرئيسية وتحديد مستوى استعداد المرشحين المحتملين من داخل المؤسسة (وخارجها) لشغل هـذه المناصب، وهي عملية مهمة تُشكِّل حلقة وصل بين عمليتي تنمية المواهب واستقطاب المواهب.

لا شـكَّ أنَّ وظيفـة المـوارد البشـرية تُسـهِّل أداء أنشـطة وعمليـات تنميـة المـواهب، ولكنَّ هـذه الأنشـطة والعمليـات تعتمـد إلى حـدٍّ كبـير على تـدخُّلات إدارة المؤسسـة ودعمهـا لهـا، إذ تتطلَّب جميـع عمليـات تنميـة المواهب التي سوف نوضِّحها فيما يلي مشاركة واستجابة واسعة من قِبل إدارة المؤسسة. تُعدُّ تنميـة المـواهب من العمليات التي يتولَّاها ويُديرها قسم الموارد البشرية كما هو حال عملية إدارة الأداء، ولكنَّهـا في الحقيقـة من العمليات الجوهريّة التي تؤثِّر تأثيرًا كبـيرًا على أداء المؤسسـات؛ فـامتلاك المؤسسـات للمـواهب يمنحهـا مـيزة تنافسية، لذلك يتوجَّب على المؤسسات في عصـر "حـرب المـواهب" وضـع خطـة لتنميـة المـواهب الرئيسـية الموجودة لديها.

تُعدُّ عملية تقييم المواهب (talent review) واحدة من العمليات الأساسية لتنمية المواهب، تحدث هـذه العملية عادةً بعد عمليـة إدارة الأداء في المؤسسـة (والـتي تركِّز بشـكل أساسـي على الأداء الحـالي للمـوظفين)، وتركِّز بشـدة على تطـوُّر المـوظفين واحتماليـة امتلاكهم لإمكانيـات تـؤهِّلهم للوصـول إلى المناصـب العليـا في المستقبل. غالبًا ما تُستخدم لتقييم المـواهب مصـفوفة مكونـة من 9 خانـات (مصـفوفة box-9)، وتـبيِّن هـذه المصـفوفة أداء الموظـف مقارنـةً بإمكانياتـه الكامنـة وتضـع أمـام المقيِّم تسـع خيـارات أو خانـات مختلفة لتصنيف الموظفين.

الجدول 35: مصفوفة الأداء والإمكانيات الكامنة

مصفوفة الأداء والإمكانيات الكامنة (مصفوفة box-9)

		الإمكانيات الكامنة		
		ذوو الإمكانيات الضعيفة	ذوو الإمكانيات المتوسطة	ذوو الإمكانيات العالية
الأداء بمرور الوقت	عالي	جون سميث ميلاني روبر كيغان فلاناغان	تشيه تشانغ إدغار أوريانا	روري كولينز ايمي تيرانوفا
	متوسط	جوزيف كامبل ألينا درامون أليكس جوينر لورين جريس	كريستينا مارتن توماس وايميستر	ريتشارد كولينز
	ضعيف	مارتي هيلتون		

تصنيفات محور الأداء هي ضعيف ومتوسط وعالي، وهي تستند إلى تقييم الأداء الأخـير الـذي حصـل عليـه الموظف. ضعيف = أقل من المسـتوى المقبـول، متوسـط= في حـدود المسـتوى المقبـول، عـالي= أعلى من

المستوى المقبول. يعكس هذا المحور أداء الموظف وفقًا للأهداف والمهارات والكفاءات المطلوبة في وظيفته الحالية. تجدر الإشارة إلى أنَّ الأداء قد يتغيَّر بمرور الوقت (على سبيل المثال، عند الترقية أو تغيُّر الوظيفة)، كما أنَّه يُعدُّ تصنيفًا أكثر موضوعية من تصنيف الإمكانيات الكامنة (الذي يتيح للمقيِّم وضع بعض الافتراضات حول المستقبل.

تشير الإمكانيات الكامنة (Potential) إلى قدرة الموظف على إظهار السلوكيات اللازمة للنجاح في المنصب الأعلى التالي داخل الشركة. تُعدُّ الكفاءات والسلوكيات التي يُبديها الموظف مؤشرًا جيدًا على إمكانياته الكامنة، وغالبًا ما يتمتَّع الموظفون ذوو الإمكانيات العالية -بغض النظر عن مستواهم- بالكفاءات التالية: الفطنة الإدارية، والتفكير الاستراتيجي، والمهارات القيادية، والمهارات الاجتماعية، وسرعة التعلُّم، بالإضافة إلى المهارات التقنية. من المؤشرات الأخرى التي قد تدلُّ على امتلاك الموظف لإمكانيات كامنة ما يلي:

- أداء عالٍ في وظيفته الحالية
- النجاح في المناصب الأخرى التي تقلَّدها (داخل الشركة أو خارجها)
- التعليم/ الشهادات التي حصل عليها
- الإنجازات والمبادرات البارزة
- الاستعداد والرغبة في التقدُّم

إدارة التغيير

التكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية

لقد حدثت ثورة في االابتكارات التقنية المرتبطة بمجال إدارة الموارد البشرية على مدى السنوات العديدة الماضية، الأمر الذي جعل بعض أنظمة الموارد البشرية التقليدية التي ظهرت في العقد الماضي تبدو قديمة للغاية، ومن التطوُّرات الرائجة في عصرنا الحالي والتي تساهم في ظهور مثل هذه الابتكارات التقنية: تكنولوجيا الهواتف المحمولة، ووسائل التواصل الاجتماعي، وبرامج تحليلات البيانات، وإدارة التعلم. ينبغي أن يكون متخصِّصو الموارد البشرية على دراية بأهم الابتكارات التقنية التي ظهرت نتيجة لهذه التطوُّرات لأنَّه يبدو أنَّها سوف تستمر في الرواج ولن تختفي في المستقبل القريب.

كتب جوش بيرسين –مؤسِّس شركة "بيرسن باي ديلويت" الاستشارية- عن بعض الابتكارات التقنية المرتبطة بمجال إدارة الموارد البشرية في مقال بعنوان "9 HR Tech Trends for 2017" نُشر على الموقع الإلكتروني shrm.org. من هذه الابتكارات التقنية: "ثورة إدارة الأداء" والتركيز على إدارة الأداء بواسطة فريق مكوَّن من عدة أفراد وعدم اقتصار ذلك على المسؤول المباشر عن الموظفين وفق التسلسل الهرمي. لقد أصبحت تقنيات إدارة الأداء أكثر مرونة وسرعة نتيجةً لاستخدام تقييمات الأداء الدورية (pulse surveys) وسهولة متابعة الأهداف، إذ تتيح تقنيات إدارة الأداء الحديثة تسجيل بيانات الأداء مباشرة ومتابعتها باستمرار، بدلًا من العملية الرسمية المرهقة التي تُجرى مرة واحدة في السنة.

من الابتكارات التقنية الأخرى المرتبطة بمجال الموارد البشرية ظهور ما يُسمَّى بِـ "تحليل الأشخاص". لقد أصبح تحليل البيانات مجالًا ضخمًا واسع الانتشار، لذلك ليس من المُستغرب أن نجده مستخدمًا في إدارة الموارد البشرية. تقوم بعض التقنيات التي أحدثت ثورة في هذا المجال على التنبؤ؛ فهي تسمح بتحليل البيانات المتعلِّقة بالتغيير الوظيفي، بالإضافة إلى التنبؤ بالنتائج الناجحة مقابل النتائج غير الناجحة. يُمكن أيضًا باستخدام تقنيات التحليل التنبؤي (predictive analysis technologies) تحليل رسائل البريد الإلكتروني وتقييم أنماط الاتصالات وممارسات إدارة الوقت، أو التنبؤ بالمواضع التي يُحتمل أن يحدث فيها خرق للبيانات. إحدى تقنيات التحليل المذهلة الأخرى هي شارة إلكترونية تُراقب أصوات الموظفين وتتنبَّأ ما إذا كان الموظف يعاني من ضغط نفسي، وهذه التقنية قد تكون رائعة ومخيفة في الوقت نفسه.

يُعدُّ ازدهار سوق التعلُّم الإلكتروني والإقبال عليه من التوجُّهات الحالية الرائعة، إذ يمكن لأي فرد -بما فيهم متخصِّصي الموارد البشرية- الوصول بسهولة وسرعة لمنصات التعليم عبر شبكة الإنترنت. كانت عمليات التعلُّم في الماضي تحتاج إلى حصول الفرد على تدريبات داخل قاعات دراسية، وكانت هذه التدريبات تستمرُّ لفترات زمنية طويلة إلى حدٍّ ما وتُعقد في أوقات محدَّدة، ولكنَّها تغيرت كثيرًا مع ظهور الابتكارات التقنية المُعاصرة المرتبطة بمجال إدارة الموارد البشرية. العديد من الشركات الكبيرة في وقتنا الحالي ما زالت تحتفظ بأنظمة قديمة لإدارة التعلم، مثل (Saba، Cornerstone و SuccessFactors)، إلا أنَّ هناك العديد من الخيارات الجديدة المُنافِسة والتي تركِّز على نشر ثقافة التعلُّم بالفيديو في جميع أرجاء المؤسسة. لقد أمسى التركيز على التعلُّم بدلًا من إدارة التعلُّم هو التوجّه السائد في عصرنا، إذ لم يعُد الأمر مقتصرًا على التسجيل في الدورات ومتابعة مستجداتها عبر الإنترنت: بل أصبح بالإمكان أيضًا أخذ الدورات عبر الإنترنت. تُدرك العديد من الشركات أنَّ تطبيقات التعلُّم التي تُشبه YouTube هي مُكمِّل رائع لأنظمة التعلُّم الحالية، ومن المتوقَّع أن يتزايد الطلب على استخدامها في المستقبل.

من الابتكارات البارزة الأخرى: التقنياتُ التي تُستخدم لإدارة العمالة المؤقتة، وإدارة برامج الصحة والعافية، وأتمتة عمليات إدارة الموارد البشرية بواسطة الذكاء الصناعي. إنَّه لأمرٌ رائع حقًا أن نرى العديد من الابتكارات التقنية المثيرة للاهتمام التي تُصمَّم خصيصًا لإدارة الموارد البشرية. يُعدُّ الاستثمار في رأس المال البشري من أهم الاستثمارات التي تُركِّز عليها الشركات، ومن المُبهج رؤية هذا القدر من الابتكارات الموجَّهة لخدمة هذا المجال وتطويره.

أسئلة للمناقشة:

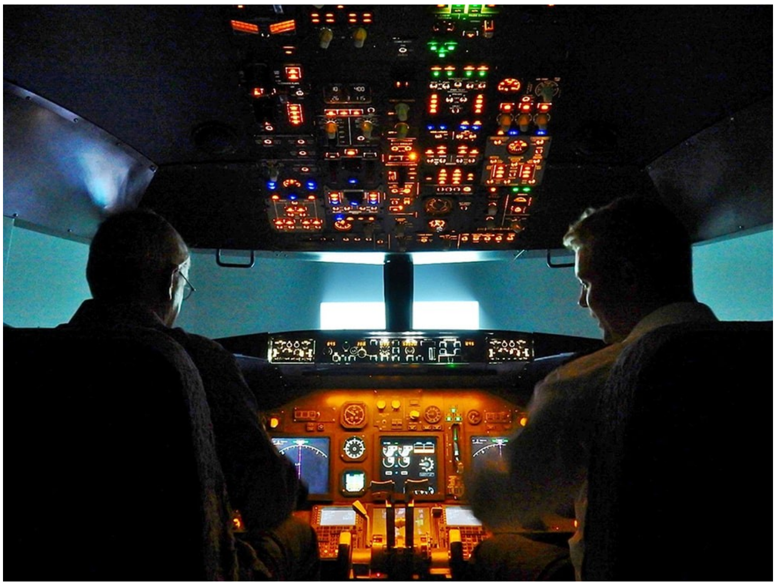
1. ما هي أوجه الاختلاف بين عملية إدارة الأداء الدورية وعملية إدارة الأداء السنوية التقليدية؟ كيف تساهم عملية إدارة الأداء الدورية في زيادة فاعلية الموظفين؟ اذكر أوجه قصور هذه العملية.
2. لماذا تطوَّرت أنظمة التعلم بهذه الطريقة من وجهة نظرك؟ هل ما زال هناك حاجة لتدريب المجموعات في القاعات الدراسية؟ ما هي المعارف أو المهارات التي قد تتطلَّب أن تجري التدريبات في قاعات دراسية؟ وما هي المعارف أو المهارات التي من الأنسب تعلُّمها بواسطة الإنترنت والتطبيقات التي تُشبه YouTube؟

يبيِّن محور الإمكانيات الكامنة -الذي يوجد ضمن مصفوفة تقييم المواهب- مدى احتمالية تقدُّم الموظفين داخل المؤسسة:

1. ذوو الإمكانيات الضعيفة = غير جاهزين للتقدُّم.
2. ذوو الإمكانيات المتوسطة = جاهزون تقريبًا.
3. ذوو الإمكانيات العالية = جاهزون للتقدُّم.

وجود الإمكانيات الكامنة للمناصب الإداريـة أو الترقيـات الأعلى ليسـت مؤشـرًا على قيمـة الفـرد أو جودتـه داخل المؤسسة؛ فمن المحتمل أنَّ هناك العديـد من المـوظفين ذوي الأداء العـالي والإسـهامات الكبـيرة الـذين يُفضِّلون البقاء في مناصبهم الحالية لسنوات ويرغبون في أن يكونوا خبيرين في الأعمال التي يؤدّونها.

قد لا يرغب الشخص المختَّص أو الخبير في تولّي المناصب التي تتطلَّب إدارة مجموعة من الأفراد، ولـذلك يُوضع في خانة ذوي الإمكانات المنخفضة بسبب عـدم رغبتـه في التقـدُّم. بالإضـافة إلى ذلـك، قـد يـترتَّب على التقدُّم أيضًا تغييرات لا يرغب الموظف في حصولها في تلك الفترة، مثل تغيُّر مكان عمله أو نمط حياتـه، لـذلك يُوضع أيضًا في خانة ذوي الإمكانات المنخفضة. من الجدير بالـذكر أنَّ الإمكانيـات الكامنـة الخاصـة بـالأفراد قـد تتغيَّر مع مرور الوقت، وفقًا للمواقف أو الظروف التي يمُرُّون بها في حياتهم. يُعـدُّ تصـنيف الإمكانيـات الكامنـة أقل موضوعية من سابقه؛ إذ يستلزم وضع بعض الافتراضات حول قُدُرات الأفراد بناءً على المعلومات المحدودة المتوفِّرة في الوقت الراهن.



الشكل 93: جهاز محاكاة الطيران لطائرة بوينج 737 - مصدر الصورة: حساب Michael Coghlan/ فليكر
مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

يظهر في الصورة السابقة جهاز محاكاة الطيران لطائرة بوينج 737. إنَّ هناك نقصًا حادًا في أعـداد الطيَّـارين، وإنَّ من المهم تقديم التدريبات اللازمة لطيَّـاري المسـتقبل، ولكنَّ وقت التـدريب على الطـيران الفعلي محـدود. تأمَّل كيف تساعد التكنولوجيا الشركات على تنمية مهارات المتـدربين. يجب على عضـو فريـق المـوارد البشـرية تنظيم عملية تقييم المواهب، وتقديم أهداف الجلسة والتعليمات للمديرين والقادة بوضوح من أجل الحفاظ على نزاهة وسرية هذه العملية المهمة.

يُطلِق كتاب "One Page Talent Management" على الاجتماع الذي يُعقد لتقييم المـواهب مصـطلح عمليّة معايرة تقييم المواهب (talent review calibration process)، وتتحقَّق هذه العملية من تقييم الأداء والإمكانيات الكامنة بموضوعية، كما وتتحقّق من وضوح خطـط التطـوير الموضـوعة، ومن وجـود معـايير متفـق عليها لتحديد ذوي الإمكانيات العالية في الشـركة. يضـمُّ هـذا الاجتمـاع المـدير وأعضـاء فريقـه للتنـاقش بشـأن أصحاب المواهب، ويعرض كل عضو من أعضاء الفريق مصفوفة الأداء والإمكانيات الكامنـة الـتي أعـدَّها ويـبيِّن بإيجاز كيف صنَّف كل موظف من الموظفين داخل المصفوفة. يطرح أعضاء الفريق الآخرون آرائهم بشأن أولئـك الموظفين بناءً على تعاملهم المباشر معهم. يُختتم الاجتماع بعد التنـاقش بشـأن جميـع المـوظفين الموهـوبين، والاتفاق على تقييمهم النهائي، وتحديد الخطوات اللازمة لتطويرهم.[11]

بعد وضع كل موظف من الذين طُرحت الآراء بشأنهم في إحدى خانات مصفوفة box-9، ينبغي على الفريق التشاور بشأن إجراءات التطوير اللازمة لكل موظف من أولئك الموظفين. (يجب أن يبدأ الفريـق بتحديـد أنشـطة التطوير الوظيفي اللازمة للموظفين ذوي الإمكانيـات العاليـة إذا لم يكن هنـاك وقت للتنـاقش بشـأن الجميـع.) يتوجَّب على موظفي الموارد البشرية، بعد انتهاء عمليـة معـايرة تقـييم المـواهب، توثيـق أهم النتـائج الرئيسـية وتسجيل أنشطة التطوير الوظيفي المُقترحة، ويتوجَّب عليهم أيضًـا مسـاعدة المـديرين وقـادة فِـرق العمـل على التخطيط لأنشطة التطوير الوظيفي وتنفيذها عند الحاجة. تتضمَّن أهم النتائج الرئيسية الـتي ينبغي استخلاصـها خلال عملية تقييم المواهب ما يلي:

- تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية الذين يعملون في المؤسسة
- تحديد إجراءات التطوير الوظيفي (خطط العمل) اللازمة لكل موظف
- تحليل الفجوات في المواهب والقضايا المتصلة بها
- تجهيز المعلومات اللازمة لعملية تخطيط التعاقب الوظيفي

غالبًا ما يُجرى تخطيط التعاقب الوظيفي بعد فترة وجيزة من انتهاء عملية تقييم المواهب (إن لم يكن بعدها مباشرة)؛ وذلك لأنَّ المعلومات المتوفرة لدى قسم الموارد البشرية والمديرين بشأن أداء المـوظفين وإمكانيـاتهم الكامنة تكون حديثة. يُعدُّ تخطيط التعاقب الوظيفي عملية مهمة تُستخدم لتحديد مستوى الموهبة التي يمتلكها أفراد المؤسسة المرشحون للتقدُّم لوظائف معيّنة ومدى استعداد أصحاب المواهب هؤلاء لتولّي هذه المناصـب الجديدة، وتُستخدم هذه العملية أيضًا لتحديد وجود عيوب أو نقص في أصحاب المواهب المرشحين للتقدُّم لأي وظيفة في أي مستوى من المستويات في المؤسسة، ولكن غالبًا مـا يقتصـر تطبيقهـا على المناصـب القياديـة وغيرها من المناصب الرئيسية في المؤسسة.

سوف يجتمع موظفو الموارد البشرية خلال هذه العملية مع المديرين أو قادة فِـرق العمـل للتشـاور مـع كـل واحد منهم بشأن تخطيط التعـاقب الـوظيفي لأعضـاء فريقـه، ولإنشـاء قائمـة بالمناصـب القياديـة وغيرهـا من المناصب المهمة الأخرى التي ينبغي تحديد الخلفاء الذين قد يتقلَّدونها.

بعد الانتهاء من تحديد المناصب التي سوف تُطبَّق عليها عملية تخطيط التعاقب الوظيفي، سيعمل موظفو الموارد البشرية والقادة معًا على تحديد العناصر التالية لكل منصب:

1. اسم شاغل الوظيفة
2. المخاطر المصاحبة لفقدان شاغل الوظيفة
3. أسماء المرشحين الجاهزين للتقدُّم خلال فترة زمنية قصيرة (أقل من سنة)
4. أسماء المرشحين الجاهزين للتقدُّم خلال فترة زمنية متوسطة (1-3 سنوات)
5. أسماء المرشحين الجاهزين للتقدُّم خلال فترة زمنية طويلة (أكثر من 3 سنوات)
6. اختياري - كتابة تصنيف المرشَّح كما هو محدَّد في مصفوفة 9-box بجوار اسمه

إنَّ أسماء المرشحين الذين يحتاجون إلى فترة زمنية طويلة لكي يُصبحوا جاهزين للتقـدُّم إلى وظيفـة معيّنـة ليس لها أهمية كبيرة، ولكن من المفيد دائمًا معرفة جميع الأفراد الذين من المُحتمل أن يحلّوا في يومٍ من الأيـام محل شاغلي المناصب الحاليين. سوف يكون لدى قسم الموارد البشرية وإدارة المؤسسة الكثير من المعلومـات التي جُمعت مـؤخرًا خلال عمليـة تقـييم المـواهب، لـذلك سـوف تتكـوَّن لـديهم صـورة واضـحة عن المرشـحين الداخليين (الذين يعملون داخل المؤسسـة)، ولكن من المهم أيضًـا أخـذ المرشـحين الخـارجيين بالحسـبان عنـد تخطيط التعاقب الوظيفي. إذا لم يتوفَّر أي مرشَّح بإمكانه تولّي المنصب خلال فترة زمنية قصيرة أو متوسطة أو طويلة، فيجب وضع كلمة "خارجي" مباشرةً بجوار اسم هذا المنصب، وحتى إن كـان هنـاك مُرشَّـحين داخلـيين، فإنَّه ينبغي تسجيل أسماء أي مرشحين خارجيين حسب مُقتضى الحال.

إنَ عمليتي تقييم المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي ينتج عنهما نقاشات ممتازة ومعلومات دقيقـة جـدًّا عن حالة المواهب التي توجد في المؤسسة. يُشرف موظفو المـوارد البشـرية على تنفيـذ كلتـا هـاتين العمليـتين بالتعاون الوثيق مع إدارة المؤسسة، ويُسجِّلون المعلومات والنتائج النهائية الـتي يُتوصَّـل إليهـا خلال الجلسـات، والتي تتضمَّن: خطة التعاقب الوظيفي النهائية، ومصفوفة 9-box النهائيـة، وإجـراءات التطـوير الـوظيفي الـتي حُدِّدت خلال جلسة تقييم المواهب.

تقدّم هذه المعلومـات لمـوظفي المـوارد البشـرية المعرفـةَ الكافيـة الـتي تُمكِّنهم من تسـيير عمليـة تنميـة المواهب وتدريب المديرين على الإجراءات اللاحقة اللازمة للبـدء في عمليـة التطـوير الـوظيفي. من الأمثلـة على هذه الإجراءات الـتي قـد تُتخـذ بالاسـتناد إلى نتـائج اجتماعـات تخطيـط التعـاقب الـوظيفي وتنميـة المـواهب: التدريبات، ومهام صقل المهارات، والتقييمات الفردية، وخطط التطوير الفردية.

1. **الخطط التدريبية**: تحدِّد فعاليات التعلُّم التي يمكن أن يستفيد منها الفرد، سواء في قاعات دراسـية أم عبر الإنترنت.

2. **مهام صقل المهارات**: قد تكون مناسبة للموظفين تحت الاختبار أو للموظفين الذين يرغبون في تـولِّي المزيد من المسؤوليات.

3. **التقييمات الفردية**: من الأمثلة عليها تقييم 360 درجة (360 assessment)، وتُعـدُّ هـذه التقييمـات أداة تطويرية جيِّدة لتزويد الموظف بالتقييمات من المدير أو الأقران أو المرؤوسـين أو الزبـائن أو غـيرهم من الأشخاص الذين يتفاعلون مع الموظف باستمرار.

4. **خطط التطوير الفردية**: تُعدُّ وسيلة مهمـة ينبغي على المـوظفين اسـتخدامها من أجـل تحديـد أهـداف وأنشطة التطوير الشخصي الخاصة بهم، ومن أجل متابعة وضعهم الحالي ومراقبة التقدُّم الـذي يُحرزونـه في سبيل تحقيق هذه الأهداف.

كما ذكرنا، فإنَّ تنمية المواهب هي مجموعة من العمليات التي تُنفَّذ على مستوى المؤسسة والـتي تسـاعد على تقييم مواطن القوة ومواطن الضعف في المواهب داخل المؤسسة. على الـرغم من أنَّ العديـد من عمليـات تنمية المواهب تُنفَّذ بشكل جماعي، إلا أنَّ نتائجها ينبغي أن تكـون ذات طـابع فـردي، ويمكن تحقيـق ذلـك من خلال الاستعانة بمجموعة من الوسائل والاستراتيجيات المخصَّصة لتطوير الموظفين وتحسين أدائهم. يُعدُّ قسـم الموارد البشرية مصدرًا أساسيًا لهذه الوسائل والاستراتيجيات، ولذلك لـه دور مهم في تحديـد طبيعـة المـواهب المستقبلية التي ستتوفَّر في المؤسسة.

11.7.1 الخلاصة

تُعدُّ إدارة الموارد البشرية مجالًا معقدًا وصعبًا نظرًا لطبيعة الفئة التي يُركّز عليها هـذا المجـال، ألا وهي: بَـني الإنسان. عندما نعمل مع غيرنا من الناس، فإنَّ ما يحدث هو أنَّنا نبدأ في فهم دوافعهم الظاهرة ودوافعهم الخفية (النوايا والعواطف) التي تزيد من تعقيد العمليات والمهام الموضَّحة في هذا الفصـل. بالإضـافة إلى ذلـك، فإنَّـا نـدرك بـأنَّ المؤسسـة مـا هي إلَّا مجموعـة من الأفـراد، وأنَّ لإدارة المـوارد البشـرية دورٌ مهمٌ في التأكُّـد من أنَّ الفلسفات والهياكل والعمليات القائمة تُسهم في توجيه الموظفين وتـدريبهم وتحفـيزهم على تقـديم أفضـل مـا لديهم في سبيل نجاح المؤسسة.

اختبار مدى الفهم

1. ما الفرق بين تصنيف الأداء وتصنيف الإمكانيات الكامنة اللَّذَينِ يُستخدمان في تقييم المواهب؟
2. ما هي المناصب التي يتوجَّب على إدارة المؤسسة أخذها بالحسبان والتناقش بشأنها عند إجراء عملية تخطيط التعاقب الوظيفي؟

11.8 المصطلحات الرئيسية

تقييم 360 درجة: هو أداة من أدوات التقـييم تجمـع مُجمـل المُراجعـات والتقييمـات من المـدير والأقـران والمرؤوسين والزبائن أو غيرهم من الأشخاص الذين يتفاعلون مع الموظف.

مصـفوفة box-9: هي مصـفوفة تُسـتخدم لتقـييم أصـحاب المـواهب في المؤسسـة بنـاءً على أدائهم وإمكانياتهم الكامنة.

الكفاءات: مجموعة من السلوكيات المحدَّدة التي قد تأخذها المؤسسة بالحسبان لتحديد معايير النجاح.

دورة حيـاة الموظف: هي المراحـل المختلفـة لعمـل الموظـف والـتي تشـمل: الاسـتقطاب، والتوظيـف، والتأهيل، والتطوير، والاحتفاظ، والانفصال.

العلاقة بين صـاحب العمـل والموظـف (علاقـة التوظيف): هي الصـلة القانونيـة بين أصـحاب العمـل والموظفين والتي تحدث عندما يؤدِّي شخص ما أعمالًا أو خدمات وفق شروط محدَّدة مقابل الحصول على أجر.

رأس المال البشري: المهارات والمعارف والخبرات التي يمتلكها فرد أو مجموعـة، والـتي تُعـدُّ ذات قيمـة وأهمية بالنسبة للمؤسسة.

إدارة الموارد البشرية: يُقصد بها إدارة الأفراد داخل المؤسسات والتركيز على مراحل دورة حياة الموظف.

امتثال الموارد البشرية: إحدى مهام قسم الموارد البشرية والتي تقوم على التأكُّد من التزام أفراد المؤسسة بالقوانين واللوائح التي تحكم علاقة التوظيف.

مصفوفة الجدارة: هي مصفوفة تربط الزيادات السنوية في أجور الموظفين بمستويات أدائهم.

نموذج الدفع مقابل الأداء: عملية تربط مستويات أداء الأفراد ومقدار المكافآت التي يحصلون عليها.

إدارة الأداء: العملية التي تسـعى المؤسسـة من خلالهـا إلى تحقيـق أهـدافها العامـة عن طريـق تقـييم أداء الأفراد الذين يعملون بداخلها.

جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM): أكبر جمعية مهنية للموارد البشرية في العالم، وتتضمَّن أكـثر من 285,000 عضو في أكثر من 165 دولة، وهي رائدة في تلبية احتياجات متخصِّصي الموارد البشرية.

تخطيط التعاقب الوظيفي: عملية تحديد الأفراد الـذين يمكن أن يُصـبحوا القـادة الجـدد والمـوظفين ذوي الإمكانـات العاليـة الـذين سـوف يحلّـوا محـل المـوظفين الحـاليين في المسـتقبل، ومن ثمَّ العمـل على تطـوير مهاراتهم وإثراء خبراتهم.

استقطاب المواهب: عملية البحث عن المرشحين ذوي المهارات العالية وجـذبهم للعمـل داخـل الشـركة؛ وغالبًا ما تقوم على رؤية بعيدة المدى لإمـداد المؤسسـة بأصـحاب المـواهب، بـدلًا من أن يكـون التوظيـف على المدى القصير.

تنمية المواهب: مجموعة من العمليات المتكاملة التي يُنفذِّها قسم الموارد البشرية والتي تُوضع من أجـل جذب الموظفين وتطويرهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم.

عملية معايرة تقييم المواهب: الاجتماع الذي يُناقش فيه موظفو الموارد البشرية مصـفوفة box-9 الـتي تضمُّ أسماء أصحاب المواهب في المؤسسة، وذلك بالتعاون مع إدارة المؤسسة.

استراتيجية المكافآت الإجمالية: هي الاستراتيجية التي تضعها المؤسسـة لجـذب المـوظفين وتحفـيزهم والاحتفاظ بهم وإدماجهم، وتتضمَّن وفقًا لجمعية WorldatWork ستة عناصـر هي: التعويضـات، والامتيـازات، وفعالية العمل والحياة، والتقدير، وإدارة الأداء، وتنمية المواهب.

أدوات التطـــوير الـــوظيفي: يمكن اســـتخدام هـــذه الأدوات لتنميـــة مهـــارات أصـــحاب المـــواهب وخبراتهم، وتتضمَّن:

1. **التدريبات**: إحدى وسائل التعليم ويُمكن أن يتلقَّاها الفرد على أرض الواقع أو عبر شبكة الإنترنت.
2. **مهام صقل المهارات**: مهام تتسم بالصعوبة وتُسند إلى المـوظفين ذوي الإمكانيـات العاليـة من أجـل تنمية مهاراتهم.
3. **التقييمات الفردية**: توفِّر التقييمات عن شخصيات الموظفين وأنماط عملهم.
4. **خطـط التطـوير الفردية**: ملفـات توضِّـح فـرص تطـوُّر الموظـف والمسـار الـذي عليـه أن يسـلكه للوصول إليها.

حرب المواهب: هو مصطلح صاغته شـركة مـاكنزي في عـام 1997، ويشـير إلى تزايـد حـدة المنافسـة بين الشركات على توظيف الموظفين ذوي المواهب والاحتفاظ بهم.

11.9 ملخص المخرجات التعليمية

11.9.1 مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

كيف تطوَّرت إدارة الموارد البشرية عبر السنين؟ وما هي فائدتها للمؤسسات في العصر الحالي؟

ركزَّت المرحلة الأولى من مراحل وظيفة تطوُّر إدارة المـوارد البشـرية على امتثـال المـوظفين للتعليمـات، إذ كانت مسؤولية فريق المـوارد البشـرية التأكُّـد من امتثـال المـوظفين للأنظمـة واللـوائح إلى جـانب تأديـة بعض العمليات الإدارية. أمَّا في المرحلة الثانية، فإنَّ التركيز أصبح منصـبًّا على تحديـد الممارسـات المتعلِّقـة بـالموارد البشرية استنادًا إلى نماذج أفضل الممارسات في هذا المجال. كانت المرحلة الثالثة تقـوم على فكـرة أن يتعـاون قسم الموارد البشرية مع إدارة الشركة وأن يدعم استراتيجية الشركة من خلال الـبرامج والخـدمات الـتي يُقـدِّمها. أخيرًا، تستمرُّ إدارة المـوارد البشـرية في المرحلـة الرابعـة بالتعـاون مـع إدارة الشـركة، ولكنَّهـا تنظـر إلى عـدد من

العوامل خارج الشركة مثل: نسبة الزبائن التي تعاملوا معهم، وثقة المســتثمرين فيهم، وسـمعتهم في المجتمـع، وذلك لكي تُحدِّد كيف ستتمكَّن من النجاح في المنافسة.

من المجالات الرئيسية التي يهتمُّ بها قسم الموارد البشرية التي ترتبط بدورة حياة الموظف: امتثـال المـوارد البشـرية، واختيـار المـوظفين وتعـيينهم، وإدارة الأداء، التعويضـات والمكافـآت، وتنميـة المـواهب، وتخطيط التعاقب الوظيفي.

11.9.2 امتثال الموارد البشرية

ما هي فائدة ووظيفة امتثال الموارد البشرية للشركات؟

تُساهم إدارة الموارد البشرية في التحقُّق من التزام الشركة وموظفيها بالقوانين واللوائح العديـدة الـتي تحكم علاقة التوظيف، إذ إنَّ عدم الامتثال قد يُلحق بالشركة أضرارًا كبيرة من الناحية المالية أو القانونية أو قد يـؤثِّر على سمعتها في السوق. من القوانين المهمة الـتي ينبغي امتثـال أفـراد الشـركة لهـا: قـانون معـايير العمـل العـادل (FLSA)، وقانون التمييز على أساس العمر في التوظيف (ADEA)، وقانون الإجازات العائليـة والطبيـة (FMLA)، والقانون الوطني لعلاقات العمل (NLRA)، وغيرها.

تتضمَّن أفضل الممارسـات الـتي يُمكن تطبيقهـا لتبليـغ المـوظفين بـالقوانين واللـوائح الـتي ينبغي عليهم الامتثال لها ومحاسبتهم عليها: توفير فرص التعليم والتدريب من أجل توضـيح القـوانين واللـوائح، وتوثيـق هـذه القوانين واللوائح ووضعها في كتيب إرشادات، وإجراء عمليات تدقيق دورية للتأكُّد من الالتزام بالقوانين واللوائح. تُساهم عمليات التدقيق في مساعدة المؤسسة على التخطيط والاستعداد المناسب، وتُبيِّن الفائدة التي تجنيهـا المؤسسة من امتلاك فريق موارد بشرية مُتمكِّن من عمله.

11.9.3 إدارة أداء الموظفين

كيف تؤثِّر ممارسات إدارة الأداء على أداء الشركات؟

تُعدُّ عملية إدارة الأداء من العمليات المهمة التي يـديرها قسـم المـوارد البشـرية، وتهـدف إلى التوفيـق بين أهداف الأفراد والأهداف العامة للشركة إلى جانب تمكين الشركة من تحقيق أهـدافها. تُسـاعد عمليـة إدارة الأداء أيضًا الشركة على التمييز بين مستويات أداء الموظفين من خلال إدارة أنظمة المكافآت والتقييمات.

لقد دارت العديد من النقاشـات حـول الممارسـات المُثلى لعمليـة إدارة الأداء، بعيـدًا عن العمليـة السـنوية الرسمية التي غالبًا ما تتطلَّب كثيرًا من الوقت والجهد. لكن سواء كانت عملية إدارة الأداء رسمية أو غير رسـمية، فإنَّ على إدارة الموارد البشرية أن تحرص على أن تُسهم هذه العملية في التمييز بين مسـتويات الأداء المختلفـة، وفي إدارة تقييمات الأداء، وأن تكون عادلة وملائمة لجميع الموظفين.

11.9.4 العوامل المؤثرة على أداء الموظفين ودافعيتهم

كيف تستخدم الشركات استراتيجيات المكافآت لتعزيز أداء الموظفين وتحفيزهم؟

تُعـدُّ اسـتراتيجية الـدفع مقابـل الأداء من اسـتراتيجيات المكافـآت الـتي تسـتخدمها الشـركات لتعزيـز أداء الموظفين وتحفيزهم، وتقوم هذه الاستراتيجية على التمييز بين مستويات الأداء المختلفة، إذ تربط بين مســتوى أداء الموظف ومقدار الأجر الذي سيحصل عليه. تُشير الدراسات إلى أنَّ العامل الرئيسي الذي يدفع الشركات إلى تطبيق استراتيجية الدفع مقابل الأداء هو رغبتها في تقدير الأفراد ذوي الأداء العالي ومكافأتهم.

لتطبيق استراتيجية الدفع مقابل الأداء، يتوجَّب على قسم الموارد البشرية التعـاون مـع إدارة المؤسسـة من أجل تحديد فلسفة المؤسسة فيما يتعلَّق بالأجور، ثمَّ دراسة الآثـار الماليـة المترتبـة على تطـبيق هـذا النظـام، ثمَّ تحديد ما إذا كان هناك أي ثغرات في النظام الحالي، ثمَّ تحـديث العمليـات المرتبطـة بالتعويضـات اسـتنادًا إلى برنامج الدفع مقابل الأداء المقرَّر، ثمَّ -أخيرًا- تبليغ الموظفين بالتحديثات الجديدة وتدريبهم لكي يتمكَّنـوا من فهم الوضع الحالي والفلسفة الجديدة والمنهجية المقرَّرة.

11.9.5 إعداد المؤسسة للمستقبل

ما هو المقصود باستقطاب المواهب؟ وكيف يُمكن أن يساهم في بناء ميزة تنافسية للشركة؟

تـؤدِّي إدارة المـوارد البشـرية دورًا مهمًـا في عمليـات إدارة المـواهب في المؤسسـة، بالإضـافة إلى عمليـة استقطاب المواهب من خارجها. يشير مفهوم اسـتقطاب المـواهب إلى عمليـة تحديـد طبيعـة المناصـب الـتي تحتاجها المؤسسة، والعثور على الأفراد المناسبين، والاختيار من بينهم وتوظيفهم. إنَّ توظيف أصحاب المواهب العالية من الأمور المهمة التي تساهم في بناء ميزة تنافسية للشركة، ولكن العديد من الشركات لا تجيد ذلك.

يزداد تأثير عملية توظيف أصحاب المواهب عندما يتعلَّق الأمر بالمناصـب القياديـة، إذ إنَّ اختيـار المرشـح المناسب أمر مهم جدًّا للمحافظة على نمـو المؤسسـة وأدائهـا وسـير عملهـا على مـرّ السـنين. ينبغي على قسـم الموارد البشرية العمل مع إدارة الشـركة على تحديـد متطلبـات المنصـب القيـادي، وإنشـاء قائمـة بالمرشـحين، وتقييم هؤلاء المرشحين لاختيار المرشح المناسب.

11.9.6 تنمية المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي

ما هي فوائد عمليتي تنمية المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي؟

تتيح عمليات تنمية المواهب وتخطيط التعاقب الـوظيفي للمؤسسـة تقـييم المـوظفين وتطـويرهم واتخـاذ القرارات المناسبة بشأن ترقيتهم أو نقلهم من وظيفة إلى أخرى. تُعـدُّ عمليـة تقـييم المـواهب إحـدى العمليـات المهمة لتنمية المواهب، إذ يتشاور المديرون أو قادة فِـرق العمـل بشـأن أداء المـوظفين الـذين يعملـون لـديهم وإمكانياتهم الكامنة. يستند الأداء إلى تقييم الأداء الأخير الذي حصل عليه الموظف في منصبه الحــالي، في حين

تستند الإمكانيات الكامنة إلى السلوكيات التي يُظهرها الموظف والـتي تتنبَّـا باحتماليـة أن يكـون أداؤه عـالٍ في المستقبل وباحتمالية ترقيته داخل المؤسسة.

تُعقد بعد ذلك نقاشات بشأن الإجراءات اللاحقة لعملية تقييم المواهب وخطط تطوير المـوظفين، بنـاءً على الخانة التي يقعون فيهـا داخـل مصـفوفة الأداء والإمكانيـات الكامنـة (مصـفوفة box-9). تسـاعد هـذه العمليـة المؤسسة على أن تُدرك أين يمكنها العثور على أصحاب المـواهب العاليـة بـداخلها، وتُمكِّنهـا من وضـع الخطـط اللازمة لتطوير تلك المواهب.

تُعدُّ عملية تخطيط التعاقب الوظيفي من العمليات الأساسية الأخـرى لإدارة المـواهب، ويجتمـع خلال هـذه العمليـة فريـق المـوارد البشـرية مـع المـديرين لتحديـد المناصـب القياديـة وغيرهـا من المناصـب المهمـة في المؤسسة، ثمَّ يتشاورون بشأن المرشحين الداخليين والخـارجيين ومسـتوى اسـتعداد هـؤلاء المرشـحين لتـولّي المناصب الجديدة. تساعد عملية تخطيط التعاقب الوظيفي المؤسسة على تحديد مستوى الموهبة التي يمتلكها أفرادها المرشحون للتقدُّم وظيفيًا وتحديد الفجوات في المواهب، الأمـر الـذي يـدفعها إلى تطـوير أو اسـتقطاب المزيد من المرشحين ذوي المواهب العالية.

11.10 أسئلة مراجعة للفصل

1. ما هي المراحل (أو الموجات) الأربع لتطوُّر وظيفة الموارد البشرية؟
2. اذكر بعض القوانين الأساسية التي ينبغي على إدارة الموارد البشرية التأكُّد من امتثال المؤسسة لها.
3. اذكر بعض النتائج غير المقصودة لنظام التصنيف الإجباري.
4. اذكر بعض التحديات الرئيسية التي تواجه عمليات إدارة الأداء.
5. لماذا ترغب العديد من الشركات في تطبيق استراتيجية الدفع مقابل الأداء؟
6. ما هي الخطوات الرئيسية التي ينبغي اتخاذها لتنفيذ عملية الدفع مقابل الأداء؟
7. اذكر بعض الممارسات المثلى لتوظيف مرشحين جدد لشغل المناصب القيادية.
8. بيِّن خطوات عملية تقييم المواهب.
9. ما الفرق بين أداء الموظفين وإمكانياتهم الكامنة؟
10. كيف يُمكنك تحديد ما إذا كان لدى المرشَّح إمكانيات كامنة؟

11.11 أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية

1. كيف ساهم تطوُّر إدارة الموارد البشرية على مر السنين في تعاونها بشكل أفضل مع إدارة الشركة؟ كيف تتوقَّع أن يستمر تطوُّر إدارة الموارد البشرية على مر السنين؟
2. هل ترى أنَّ عملية إدارة الأداء السنوية الرسمية ضرورية لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها؟ لماذا؟ ما هو الحد الأدنى من المتطلبَّات التي يجب استيفاؤها لكي تنجح عملية تقييم الأداء؟
3. هل بإمكان المؤسسة أن تكافئ الأفراد بطريقة عادلة دون تطبيق عملية الدفع مقابل الأداء؟ لماذا؟ هل ترى أنَّ هناك سلبيات لعملية الدفع مقابل الأداء؟
4. كيف تؤثِّر "حرب المواهب" على عمليات استقطاب المواهب؟ كيف يمكن أن ينجح قسم الموارد البشرية بالتعاون مع إدارة الشركة على التعامل مع حدة المنافسة بين الشركات من أجل الاستحواذ على أصحاب المواهب؟
5. ما هي فوائد عمليات معايرة تقييم المواهب؟ ما هي الجوانب السلبية لهذه العملية؟ هل يتوجَّب على المسؤولين أن يوضِّحوا للموظفين كيف تجري عملية تقييم المواهب داخل المؤسسة؟ لماذا؟

11.12 تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية

1. تخيَّل أنَّك أصبحت حديثًا نائب الرئيس للشؤون المالية في إحدى الشركات، وأنَّك تشرف على فريق عمل مكوَّن من 30 شخصًا تقريبًا. أخبَرك مدير الموارد البشرية مؤخرًا أنَّه حدثت العديد من المشكلات المرتبطة بعلاقات الموظفين في الفريق الذي تُشرف عليه في الآونة الأخيرة، ويُساورك القلق بشأن مدى معرفة فريق الإدارة بالأساليب المناسبة في التعامل مع هذه المشكلات. ماذا يمكنك أن تفعل لسد نقص المعرفة وتقليل مخاطر هذه المشكلات؟
2. قرَّرت الشركة التي تعمل بها الاستغناء عن عملية إدارة الأداء السنوية الرسمية والبدء في استخدام نظام قائم على تقديم التقييمات والتواصل مع الموظفين باستمرار. يُساورك القلق بشأن هذا النظام لأنَّك كنت دائمًا تحرص على أن يكون معيار الأداء هو الذي يميِّز موظفيك عن بعضهم بعضًا، وتخشى أن يؤثِّر هذا النظام سلبًا على موظفيك ذوي الأداء العالي. كيف يمكنك التأكُّد من أنَّ التقييمات التي سوف تقدِّمها للموظفين وعمليات التواصل معهم سوف تصُبُّ في مصلحة إدارة الأداء، على الرغم من عدم وجود نظام رسمي لذلك؟
3. لقد طبَّقت الشركة التي تعمل بها مؤخرًا نموذج الدفع مقابل الأداء لمكافأة الموظفين، ويُساورك القلق بشأن ذلك لأنَّك تعلم أنَّه سيزداد انزعاج موظفيك من تقييمات أدائهم عندما يعلموا بأنَّ هذه التقييمات سوف تُحدِّد مقدار التعويضات/ الأجور التي سوف يحصلون عليها. ما هي الإجراءات التي يمكنك اتخاذها للتحضير لهذا التغيير؟

4. تخيَّل أنَّك مدير مؤسسة هندسية وتخوض غمار "حرب المواهب" منذ فترة، وأنَّه عندما يكون لديك منصب شاغر، فإنَّك تُخبر قسم الموارد البشرية بذلك، ولكن العثور على الشخص المناسب يستغرق وقتًا طويلًا، وغالبًا ما يرفض المرشَّح الوظيفة. اذكر بعض الطرق للتعاون بشكل أفضل مع قسم الموارد البشرية لكي تكون جاهزًا لجذب الشخص المناسب وتتمكَّن من الاستحواذ عليه في المرات القادمة؟
5. تخيَّل أنَّك نائب الرئيس لخط إنتاج في شركة دولية متخصِّصة في التصنيع، وأنَّك سوف تتقاعد خلال السنوات القليلة القادمة أنت والعديد من زملائك الذين تعرَّفت عليهم منذ زمن بعيد. ينبغي عليك البدء في التفكير في تنمية المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي، لذلك سوف تشارك في جلسة لتقييم المواهب خلال الأسبوع المقبل، وأنتَ تُدرك أنَّ هناك نقص في الأفراد ذوي الإمكانيات العالية داخل الشركة. اذكر بعض الإجراءات التي يمكنك (بالتعاون مع قسم الموارد البشرية) اتخاذها في الوقت الراهن لكي تتأكَّد من أنَّ الوحدة التي تعمل فيها لن تتعثَّر عندما تتقاعد؟

11.13 قضية للتفكير النقدي

نظام هولاكراسي في شركة زابوس

كانت شركة زابوس (Zappos) في عام 2013 تُبلي بلاءً حسنًا في ظل رئاسة توني هساي والذي كان يستعد لخوض تحدٍ جديد من شأنه أن يُحدث تغييرات جوهرية على إدارة الموارد البشرية التقليدية. لم يكن توني يرغب في إبقاء الوضع الحالي لشركة زابوس على ما هو عليه في المدى البعيد على الرغم من حالة الازدهار التي كانت تعيشها هذه الشركة، لذلك شر ع في إجراء تغيير تنظيمي وثقافي يُعرف بنظام هولاكراسي (Holacracy). لقد كانت شركة زابوس الشركة الأكبر والأشهر على مستوى العالم من بين 300 شركة التي اعتمدت نظام هولاكراسي. يُعدُّ نظام هولاكراسي شكلًا جديدًا من أشكال التسلسل الهرمي، وهو عبارة عن هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة والإدارة الذاتية، إذ لا توجد فيه وظائف ثابتة؛ بل مجرَّد أدوار وظيفية مؤقتة.

يُطلق على الوحدة الرئيسية في نظام هولاكراسي "الدائرة"، وهي فريق يتمتَّع بالتنظيم الذاتي ويُمكن أن يتغيَّر. لقد أصبحت القيادة ذات طبيعة متغيِّرة في المؤسسات التي تتبنَّى هذا النظام، وذلك نتيجةً للتغيُّرات التي تطرأ على الدوائر. تُصمَّم الدوائر لتحقيق أهداف معينة وتُشكَّل وتُحَلُّ تبعًا لتغيُّر متطلَّبات مشاريع المؤسسة. إنَّ الغاية من هذا النظام هو أن يختار الأشخاص بأنفسهم المشاريع التي يريدون العمل عليها والتي يمتلكون المهارات اللازمة لإنجازها. لقد أزال توني أيضًا جميع المسميات الوظيفية السابقة من شركة زابوس، وكان من ضمن ذلك إزالة منصب المدير واستبداله بثلاثة أدوار أخرى وهي:

1. حلقات الوصل التوجيهية (lead links): يُركزّون على توجيه سير العمل في الدوائر.
2. المرشدين (mentors): يعملون على تنمية مهارات الموظفين وتطويرهم.
3. مثمِّني التعويضات (compensation appraiser): يعملون على تحديد قيمة رواتب الموظفين.

قرَّر توني في عام 2015 كسر الحواجز بين العديد من الوظـائف، وتغييرهـا جميعًـا إلى دوائـر متمركـزة حـول العمل، الأمر الذي أدَّى إلى إجراء تغييرات على جميع هياكل إدارة الموارد البشرية تقريبًا ووجود بعض حالات عدم الاستقرار داخل المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، بدأت شركة زابوس تُعيد النظر في أجور الموظفين، ولكن يبـدو أنَّ العديد من الناس يواجهون صعوبة في فهم نظام هولاكراسي على الرغم من وضـع "دسـتور" لتوفـير الإرشـادات. عانت شركة زابوس أيضًـا من تـرك المـوظفين لهـا بنسـبة 14% وعـدم وجـود من ينـوب عنهم، إذ كـانت بعض التغييرات السريعة والهائلة تثير استياء الموظفين. لقد كان لتوني رؤية بعيدة المدى، ولكن كان من الصعب على الكثير من الناس فهم هذه الرؤية.

فيما يتعلَّق بإدارة الموارد البشرية، فإنَّ النجاح في تطبيق نظام هولاكراسي يـترتَّب عليـه بعض الإيجابيـات، مثل: انخراط الأفراد في عملهم، والمساهمة في تطوير المواهب والمهارات، ولكن ينطوي هذا النظـام أيضًـا على بعض المخاطر المحتملة التي يجب التعامل معها بحذر. عندما يُحدِّد أفراد المؤسسة الأعمـال الـتي يرغبـون في تأديتها بأنفسهم بدلًا من العمل ضمن فِرَق عمل أو مشاريع محـدَّدة، فـإنَّ بعض التحـديات الكُـبرى الـتي تواجـه المؤسسات التي يحصل فيها ذلك هي تحديد مستوى أولئك الأفراد وطبيعة أدوارهم داخل المؤسسة، بالإضـافة إلى التعويضات التي سوف يحصلون عليها مقابل تأدية أدوارهم.

إذا شـبَّهنا نظـام هولاكراسـي بمؤسسـة استشـارية يُـوزَّع فيهـا الاستشـاريون على مشـاريع مختلفـة ذات متطلَّبـات مختلفـة، فإنَّـه من المهم أولًا تحديـد مسـتوى الـدور الاستشـاري الخـاص بهم (بنـاءً على مسـتواهم التعليمي، ومهاراتهم، وخبراتهم، وما إلى ذلك) حتى يتمكَّنـوا من الانتقـال من العمـل على مشـروع إلى آخـر مـع البقاء في نفس المستوى، ويُربط هذا المستوى بسُلَّم أجور محدد، وهذا يعني أنَّ المستشار سيحصل على نفس الأجـر عنـدما يكـون في مسـتوى معين بغض النظـر عن طبيعـة المشـروع الـذي يعمـل عليـه. إذا لم يُسـند إلى المستشـار العمـل على أي مشـروع (أو لم يخـتر مشـروعًا يعمـل عليـه في حالـة نظـام هولاكراسـي)، فـإنَّ هـذا المستشار قد يكون عرضة للتوقُّف عن العمل بعد فترة زمنية محددة.

يُعدُّ فهم نظام هولاكراسي صعبًا بعض الشيء، وقد لا ينجح تطبيق أسلوب الإدارة الذاتيـة في جميـع بيئـات العمل. قد يتمكَّن أفراد الشركة التي تُطبق نظـام هولاكراسـي من إتقـان عمليـة الاختيـار الـذاتي للأعمـال ضـمن "الدوائر"، إذ إنَّ تحديد المهام قد لا يكـون عمليـة صـعبة إذا أدرك الأشـخاص كيـف يمكنهم التنقُّـل بين الـدوائر، ولكنَّ تنظيم العلاقات بين الأفراد قد يحتاج إلى جهد. قد يكمن التحدي الأكـبر في تحديـد هياكـل وعمليـات إدارة الموارد البشرية، والتي تُحدِّد في نهاية المطاف طبيعة العلاقة بين صاحب العمل والموظف.

11.13.1 الأسئلة

1. اذكر بعض عمليات إدارة الموارد البشرية التي قد يزداد نجاحها من خلال تطبيق نظام هولاكراســي. اذكــر بعض العمليات التي قد تواجه تحديات.
2. هل تعتقد أنَّه يُمكن الموازنة بين نظام هولاكراسي والشركات الاستشارية؟ ما هي أوجه التشابه؟ مــا هي أوجه الاختلاف؟ اذكر بعض مجالات العمل التي يصعُب تطبيق نظام هولاكراسي عليها؟

11.13.2 المصادر

- Askin and Petriglieri, “Tony Hsieh at Zappos: Structure, Culture, and Change", INSEAD Business School Press, 2016.

12. التنوع في المنظمات

12.1 مقدمة

12.1.1 المخرجات التعليمية

ستتعلم في هذا الفصل الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما هو التنوّع؟
2. ما مدى تنوّع القوّة العاملة؟
3. كيف يؤثّر التنوّع على الشركات والقوّة العاملة؟
4. ما هو التمييز في مكان العمل وكيف يؤثّر ذلك على الفئات الاجتماعيّة المختلفة؟
5. مـا هي النظريّـات الأساسـيّة الّـتي تسـاعد المـديرين على فهم فوائـد إدارة التنـوّع في القـوة العاملـة والصعوبات المرافقة؟
6. كيف يحصد المديرون إيجابيّات التنوّع ويخفّفون من تحدّياته؟
7. كيف يمكن أن تتأكـد المنظمّـات من أن جميـع موظّفيهـا والمتقـدِّمين لـديها وزبائنهـا من كـل الفئـات يحصلون على التقدير الكافي؟

استكشاف المهن الإدارية

د. تامارا جونسون Dr. Tamara Johnson، مستشارة مساعدة في المساواة والتنوّع والإدماج لدى جامعة Wisconsin-Eau Claire.

تشغل د.تامارا منصب مستشارة في المساواة والتنوّع والدمج في جامعة (ويسكنسون)، وتتضمّن مهمّتها إدارة وتنظيم مُختلف الفئات ضمن الحرم الجامعي بحيث تُحافظ على سيرٍ منظّمٍ ومُمنهجٍ دون أي تحيّز يخرج عن رسالة المساواة والتنوّع التي تتبنّاها الجامعة في مجتمعها. تشرف د. تامارا على:

- برنامج العمل الإيجابيّ Affirmative Action (قانون ينصّ على أنّ جميع فئات المجتمع من الأقليّات يجب أن تكون ممثلّة عند الالتحاق الوظيفيّ أو الجامعيّ)
- برنامج Blugold Beginnings قبل الجامعيّ (برنامج يعمل على تشيج وتثقيف الطلاب من الأقليّات).
- مركز الموارد القائمة على الجنس والنوع الاجتماعيّ.
- مكتب العلاقات الثقافيّة.
- برنامج Ronald E. McNair (مؤسسة تعليمية أمريكية مسؤولة عن توفير مبادرات أو منح لرسالات الدكتوراه للطلاب اللذين ينتمون إلى أقليّة معيّنة في المجتمع).
- خدمات الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصّة.
- شرطة الجامعة.
- وحدات Upward Bound (برنامج يوفّر دعمًا للمشاركين فيه عند الدخول للحياة الجامعيّة).

كما تقود مبادرات على كامل نطاق الحرم الجامعيّ لتثقيف وتدريب الطلاب والموظّفين حول الوعيّ الثقافيّ والتنوّع والمساواة المؤسساتيّة. بدأت رحلة د. تامارا في منصبها الحالي منذ أكثر من 20 سنة عندما عملت مستشارةً لمكتب شؤون الطلاب متعدّدي الثقافات في جامعة إلينوي . وكان منصبها هذا بداية عملها في الخدمات الجامعيّة. عملت د. تامارا بعد ذلك مديرة مساعدة لخدمات توظيف الجامعة في جامعة (إلينوي)، وبعد ذلك مديرة لشؤون الطلاب متعدّدي الثقافات في جامعة (نورث ويسترن)، ومن ثمّ مديرة مبادرات التنوّع في الكليّة في جامعة (شيكاغو). كما كانت مدرّسة مستشارة لمقرّرات جامعيّة لمرحلتي الماجستير والدكتوراه في جامعة شيكاغو لعلم النفس، وجامعة (أرجوسي Argosy) وجامعة (نورث وسترن).

يتضمّن عمل د.تامارا في جامعة (Wisconsin-Eau Claire) تطوير برنامجًا لضمان تلقّي كل العاملين تدريبًا أساسيًّا عن التنوّع. كما تشمل أهدافها تضمين معيار التنوّع في برامج التقييم المتّبعة في الجامعة. تسعى أيضًا لرفع الوعي حول التحدّيات الّتي يواجهها الطلّاب من الفئات الأقل تمثيلًا. والفئات المعنيّة بذلك هم القادمون من خلفيات ذات مستوى ماديٍّ أدنى أو من أعراق مختلفة. تتفهّم د.تامارا أهميّة تأسيس مبادرات تدعم أفراد هذه الفئات وتسهم في طرح مشكلاتهم وحلّها بمختلف الطُرق. ستتعلم في هذا الفصل، عندما يؤسّس القادة مناخًا داعمًا وشاملًا يُقدّر التنوّع، فإنّ الفوائد الناتجة تفيد المنظمّات وإنتاجيّتها.

12.2 مقدمة عن التنوع في مكان العمل

ما هو التنوّع؟

يعني **التنوّع** وجود اختلافـات في الهويّـة بين شخصـين أو أكـثر[1] بحيث تـؤثّر على حيـاتهم المهنيـة كـونهم موظّفين أو متقدّمين أو زبائن. تتضمّن هذه الاختلافات في الهويّة كلًّا من العرق والإثنيّة والجنس والعمـر. يُشـار إلى المجموعات المبنيّة على هذه الاختلافات في المجتمع باسم **جماعات الهويّة**. هذه الاختلافات تتعلّق بنــواحٍ مختلفة مثل التمييز والتفاوتات بين الفئات في مجالات التعليم والسكن والرعاية الصحّيّة والتوظيـف.

يُستخدم مصطلح إدارة التنوّع بشكل واسع للإشارة إلى الطرق الّتي يمكن للمنظمّات أن تتّبعهـا لتضـمن أن أفراد هذه الفئات يُعاملون ويُقدّرون بشكل كافٍ ومتساوٍ ضمن قطاعـات المؤسّسـة من جميـع النـواحي[2] مثـل التوظيف والتعويضات وتقييم الأداء ونشاطات خدمـة الزبـائن. يُسـتخدم مصـطلح تقـدير التنـوّع عـادةً لتوضـيح الطرق الّتي يمكن للمنظّمات من خلالها إظهار تقديرها للتنوّع لدى موظّفيها والمتقدمين لها وزبائنها.[3]

في حين يمثل مصطلح الدمج، الذي يشير إلى مدى تقبّل الموظفين ومعاملتهم بعدل في شركاتهم،[4] يمثّل إحدى الطرق الّتي تُظهر من خلالها الشركات تقديرهم للتنوّع. تستدعي بيئة العمل المتغيّـرة فهمًـا أوسـع للتنـوّع في المنظّمات ما يساعدها على المضيّ نحو قوّة عاملة أكثر اندماجًا وأوسع تمثيلًا.

تتواجد ثلاثة أنواع من التنوّع في مكان العمل (انظر الجدول التالي). يمثّـل المسـتوى السـطحيّ من التنـوع خاصّيّات فرديّة واضحة، مثل: العمر وحجم الجسم والاحتياجات الخاصّة والعرق والجنس وغيرها أيضًـا.[5] تُعـرف مجموعة الأفراد الذين يختلفون في هذه الصفات بجماعة الهويّة.

يتضـمّن المسـتوى العميـق من التنـوّع خصـائص لا يمكن ملاحظتهـا مباشـرةً مثـل السـلوك والتقـدير والمعتقـدات.[6] يتضـمّن التنـوّع الخفيّ خصـائص من المسـتوى العميـق قـد تكـون مخفيّـة أو مكشـوفة لـدى الأشخاص الذين يملكونها.[7]

تُدعى هذه الخصائص الخفية بالهويّات الاجتماعيّة غير المرئيّة،[8] وهي قد تتضمّن احتياجات خاصّة مخفيّــة (مثل الأمراض النفسيّة أو الأمراض المزمنة التي لا يرغب الفـرد بكشـفها للآخـرين) والـتراث العـرقيّ المختلط[9] والمستوى الاجتماعيّ الاقتصاديّ المتباين. يتقصّى الباحثون أشكال التنـوّع هـذه للوصـول لفهم أفضـل يسـاعد المديرين على تمهيد عقبات التنوّع والاستفادة من فوائده.

الجدول 36: أشكال التنوع

أشكال التنوّع	
المستوى السطحيّ من التنوع	تمثل الصفات والخصائص المتنوّعة الواضحة والمرئية في الأفراد، مثل العمر وحجم الجسم والعرق والاحتياجات الخاصّة والجنس وغيرها كذلك.
المستوى العميق من التنوّع	ويشمل الخصائص والصفات التي لا يُمكن ملاحظتها بشكل مباشر، مثل السلوك والقيم والمعتقدات والأديان.
التنوّع الخفيّ	يشمل هذا التنوّع الصفات والخصائص وحتى الميول العميقة للفرد التي لا يمكن ملاحظتها والتي لا تظهر إلا برغبة الفرد، مثل الميول أو التحيّزات العنصرية..

اختبار مدى الفهم

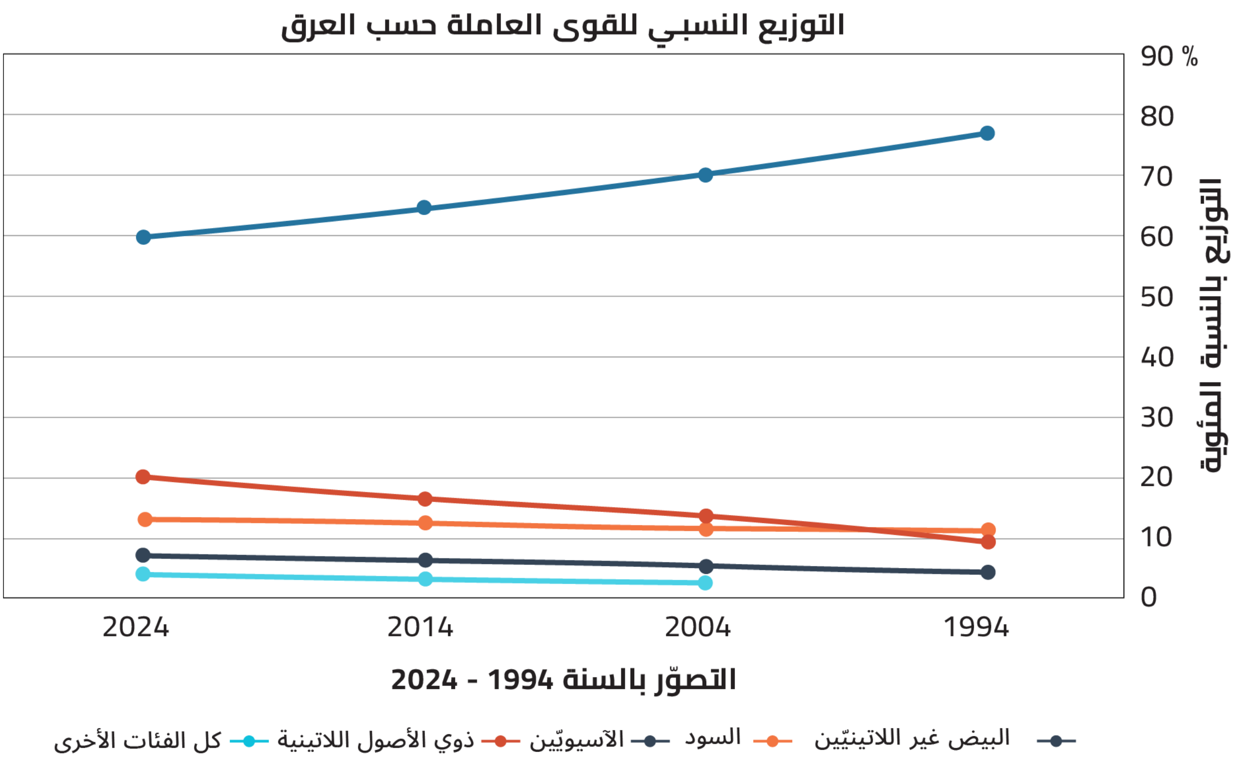
1. ما هو التنوّع؟
2. ما هي أشكال التنوّع الثلاثة الموجودة في مكان العمل؟

12.3 التنوع والقوة العاملة

ما مدى تنوّع القوّة العاملة؟

في عام في 1997 في الولايات المتحدة الأمريكية قدّر الباحثون أنّه وبحلول عام 2020 سيكون 14% من القوّة العاملة من العرق اللاتينيّ و11% من العرق الأسود و6% من العرق الآسيويّ.[10] أدّى ازدياد مشاركة الاقليّات العرقيّة خلال الأعوام العشرين الماضية في الأعمال المختلفة إلى تجاوز أغلب هذه التوقّعات عام 2016 بنسبة 17% للعرق اللاتينيّ و12% للعرق الأسود و6% للعرق الآسيوي (انظر الشكل الآتي).

شكّل مجموع المنتمين لفئات الهنود الحمر والسكّان الأصليّين من ألاسكا وهاواي وغيرهم من سكان جزر المحيط الهادي ما تجاوز قليلّا 1% من مجموع العاملين، في حين تجاوزت نسبة العاملين المنتمين لعرقين أو أكثر 2%.[11] شكّلت نسبة النساء تقريبًا 47% مقارنةً مع 53% تقريبًا للرجال.[12] كما ارتفع متوسط عمر العاملين بسبب ازدياد عدد المتقاعدين في سنّ متأخّرة.[13] لا تزال الأغلبية هي من العرق الأبيض بنسبة 78%،[14] ولكن على الرغم من ذلك يزداد التنوّع في القوّة العاملة الأمريكيّة شيئًا فشيئًا؛ ما يشكّل المزيد من الفرص والتحدّيات للشركات. هذه التغيّرات الديموغرافيّة في سوق العمل تؤثّر على القوّة العاملة بعدّة طرق، بسبب ازدياد عدد العاملين المختلفين في جنسهم وعرقهم وجنسّياتهم واحتياجاتهم الخاصّة.



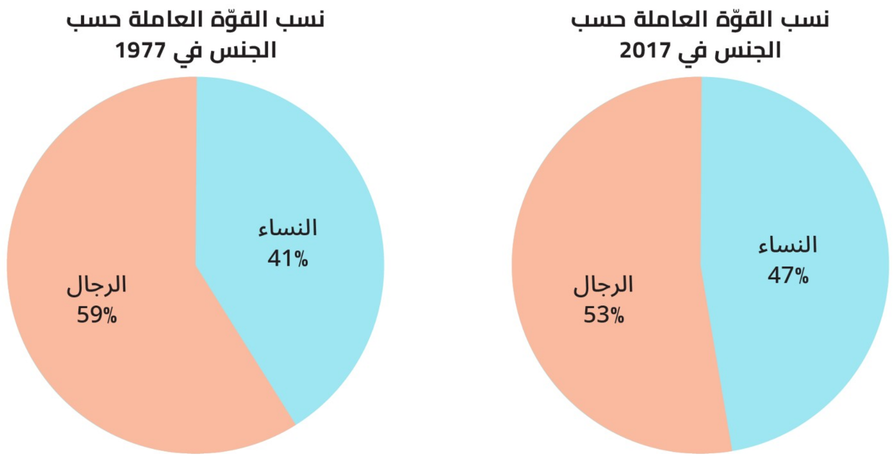
الشكل 94: توزّع القوّة العاملة بالمقارنة مع العرق في الولايات المتّحدة الأمريكيّة

12.3.1 الجنس

تزداد مشاركة النساء في سوق العمل شيئًا فشيئًا،[15] فقد انخفضت نسبة مشاركة الرجال من 59% في عام 1977 إلى 53% في وقتنا الرهان، ومن المتوقّع أن تستمر بالانخفاض لتصل إلى 52% في عام 2024.[16] ففي حين تنخفض نسب مشاركة الرجال باستمرار، تستمر معدّلات مشاركة النساء في سوق العمل بالارتفاع. كما يمكننا أن نلاحظ من الشكل التالي كيف ارتفعت نسبة مشاركة النساء بين أعوام 1977 و2017.[17]

ما زالت النساء تواجهن صعوبات عديدة في العمل، وذلك على الرغم من انخراط المزيد منهنّ في سوق العمل وحصول المزيد منهنّ على درجات علميّة أعلى من الرجال.[18] يمثّل شحّ فرص التقدّم الوظيفيّ للنساء المؤهّلات أحد العقبات الرئيسيّة الّتي تواجهها النساء، ويُطلق على هذا الشح مصطلح **السقف الزجاجي**،[19] وهو حاجز وهمي مبنيّ على المعتقدات السابقة المجحفة، وهو القاعدة الّتي تستند عليها قرارات العديد من المؤسّسات اليوم، والّتي تمنع النساء من تجاوز مستويّات وظيفيّة محدّدة.

بالإضافة إلى ذلك تواجه النساء -في الشركات الّتي يسيطر فيها الرجال على مراكز السلطة ونقاط التحكّم وصنع القرار داخل الشركة- صعوبةً في إيجاد مشرفين مناسبين يوجّهوهن أثناء العمل، وهذا أساسيٌّ لمقدرتهنّ على التواصل الفعّال مع زملاء العمل وإدراك فرصهنّ الوظيفيّة واستغلالها استغلالاً جيّدًا. يمكن للشركات أن تتجاوز هذا عبر توفير مشرف مناسب لكلّ الموظّفين الجدد. سياسةٌ كهذه تبني بيئة عمل متكافئًا لكل الموظّفين الجدد ليتمكّنوا من التواصل الفعّال والعمل المثمر داخل هيكلية الشركة.



الشكل 95: توزّ ع القوّة العاملة بالمقارنة مع الجنس في الولايات المتّحدة الأمريكيّة

أحد العوامل المؤثّرة بشدّة على النساء في المنظّمات هو **المضايقة الجنسيّة** (sexual harassment).[20] تنقسم المضـايقة الجنسـيّة إلى شـكلين يمكن ملاحظتهمـا في العمـل وهمـا المبادلـة (أو مـا يُعـرف بمصـطلح quid pro quo) والبيئة المعادية (وتُعرف بمصطلح hostile environment).[21] أما الشكل الأول فهو يشير إلى تبادل المنافع مقابل الخدمات الجنسيّة أو العقوبات مقابل رفض هذه الخدمات، في حين تشير المُضايقات ،الّتي تولّد بيئة عملٍ عدائيّة، إلى التصرّفات السلبية التي تجعل من بيئة العمل بيئةً سلبيّة وعدائيّة.

مثال على حالات المضـايقة الجنسـيّة "المبادلـة" هـو عقـاب أحـد المـوظّفين (مثـل تخفيض رتبتـه أو نقله لقسم آخر) بسبب رفضه الاستجابة للمُضايقات والطلبات الجنسيّة المتكرّرة. وتشكلّ النكات البذيئة عن موظّف ما، أو نشر صُور إباحيّة في العمل، أو إطلاق تعليقـات مُهينـة، تشـكّل أمثلـةً على بيئـة العمـل المعاديـة. تُعـرّف المضايقة الجنسيّة، تبعًا للجنة تكـافؤ فـرص العمـل (Equal Employment Opportunity Commission) بأنّها "مبادرات جنسيّة غير مرغوبة، وطلب خدمات جنسيّة ومضايقات جسديّة أو لفظيّة ذات طابع جنسيّ. كمـا تشمل التعليقات المهينة حول جنس العامل".[22] وبالرغم من أنّ كلا الجنسين معرّضين للمضـايقات الجنسـيّة، إلّا أنّ هذه المضايقات أكثر مـا تحـدث مـع النسـاء العـاملات[23] كمـا أنّ الأقليّـات العرقيّـة من النسـاء والرجـال السود معرّضون لها.[24]

من مصلحة المنظّمات أن تمنع حدوث المضايقات الجنسيّة بين موظّفيها. بإمكـان المؤسسـات حـلّ هـذه المشكلة عبر التدريبات المستمرة (السنويّة مثلًا) الّتي تُمكّن العـاملين من تميـيز المضـايقة الجنسـيّة والتعـرّف عليها وحتى التبليغ عنهـا. يجب أن يتعلّم الموظّفـون التميـيز بين التصـرّفات المقبولـة وتِلـك الـتي تحمـل غـير المقبولة والتي تحمل طابعًا مُزعجًا وعدائيًّا، بالإضافة إلى كيفية التبليغ عنـد حصـول مثـل هـذه التصـرّفات. على المديرين أن يفهموا دورهم ومسؤوليّاتهم تجاه منع حدوث مثل هذه المضـايقات الجنسـيّة في مؤسسـاتهم، لـذا يجب مشاركة سياسة واضحة تكون مسؤولة عن تحقيق هذا الهدف في الشركة.



الشكل 96: تامارا جونسون Tamara Johnson - حقوق الصورة: تامارا جونسون (CC BY 2.0)

تامـارا جونسـون Tamara Johnson: أصـبحت معاملـة النسـاء في العمـل موضـوعًا منتشـرًا بين إدارات الشركات وأقسام الموارد البشريّة ولجان الاستثمار. تجاوزت تامـارا جونسـون -الّـتي تحـدّثنا عنهـا في بدايـة هـذا الفصل- مجرّد الاعتراف البسيط بوجود هذه المشكلة، إلى التركيز على حلولٍ ناجعةٍ لهذه المشكلة. كما أنّها تسعى أيضًا إلى تحسين التنوّع الوظيفيّ وكسر النمطيّة في هذا السياق.

في الواقع إن الإنكار لا يقتصر فقط على التمييز على أسـاس الجنس، بـل إن التميـيز والإسـاءة على أسـاس بعض الأوضاع الصحية الخاصّة مخالفٌ للقانون أيضًا. على الرغم من امتلاك المؤسسات سياسات مختلفة فيما يخص الإجازات الأبويّة وإجازات الأمومة، إلا أنه من الواجب عليها أن تلـتزم بمعـايير قـانون التميـيز على أسـاس الحمل (Pregnancy Discrimination Act) ووثيقة الإجازة الصحّيّة (Medical Leave Act).

12.3.2 العرق

من العوامل الديموغرافية المهمة الأخرى في توزّ ع القوّة العاملة هو العرق. تسـتمرّ نسـبة العـاملين الـبيض غـير اللاتيـنيّين بالانخفـاض، في حين ترتفـع نسـب الأقلّيّـات العرقيّـة.[25] العـرق اللاتيـنيّ والآسـيويّ بالتحديد يرتفعان بمعدّل أسـر ع من أي أقلّيّـة عرقيّـة أخـرى. حيث يُتوقّـع أن تشـكّل اليـد العاملـة اللاتينيّـة خُمس القـوّة العاملـة في الولايـات المتّحـدة بحلـول عـام 2024.[26] التغيّـرات المتوقّعـة في تـوزّ ع القـوّة العاملـة بين عـامي 2014 و2024 هي كالتالي:

ستنخفض نسبة البيض غير اللاتينيّين بمقدار 3%. في حين سترتفع نسـبة السـود إلى 10.1% واللاتيـنيّين إلى 28% والآسيويّين إلى 32.2% والأعراق الأخرى إلى 22.2% (مثل متعدّدي الأعراق والهنـود الحمـر والسـكّان الأصليّين في ألاسكا وهاواي وغيرهـا).[27] يجب على المـديرين مـع هـذا التغيّـر المسـتمر في القـوى العاملـة أن

يصبحوا أكثر وعيًا للمشاكل الخاصّة بالعرق والانتماء الّتي تواجه موظّفيهم، مثل المضايقات والتميـيز والتنميـط والتعامل المختلف معهم من قبل زملائهم والمُشرفين عليهم في شركاتهم.

نستخدم مصطلح "السود" حسب تعريف مكتب الإحصاء الأمريكيّ U.S Census Bureau حيث يشير هذا المصطلح إلى المقيمين الأمريكيّين من الأصول الإفريقيّة. كما نستخدم مصطلح اللاتينيّين/الهسبانيّين حسب تعريف المكتب ذاته للدلالة على الناس من أصول مكسيكيّة أو كوبيّة أو أمريكيّة جنوبيّة أو وسطى، أو أيّ بلد إفريقي ذي ثقافة إسبانيّة.

ا. التميز ضد الموظفين السود

يُعد التميّيز العرقيّ أكثر أنواع التميـيز انتشـارًا.[28] بـالرغم من أنّ السـود لا يشـكّلون المجموعـة الكـبرى من الأقلّيات العرقيّة في القوّة العاملة، إلا أنهم معرّضون أكـثر للتميّـيز العـرقي من بـاقي المجموعـات العرقيّـة. في الحقيقة يعتقد بعض الخبراء أنّ التمييز ضد السود في التوظيف لم ينخفض خلال السـنوات الخمس والعشـرين الأخيرة، في حين أنّها انخفضت ضد باقي المجموعات العرقيّة.[29]

مثال من أرض الواقع

التمييز في الاقتصاد التشاركيّ AirbnbWhileBlack

تم تأسيس موقع (Airbnb) الشهير لمشاركة المنازل في عام 2008 في سـان فرانسيسـكو. يعـرض الموقـع ملايين المنازل للتأجير قصير المدّة في أكثر من 190 دولة. أحدثت هذه الشركة ثورة في الاقتصاد التشاركيّ تشـبه إلى حدٍّ ما الثورة الّتي أحدثتها شركات مثل (Uber) و(Lyft) في خدمات النقل التشاركيّ. ووفقًا لموقع (Airbnb) فقد رفعت هذه الخدمـة من المسـتوى المعيشـيّ لكـلّ من المـؤجِّرين والمسـتأجرين. كمـا سـاهمت في خفض تكاليف المعيشـة للمسـافرين وفقًـا لبيانـات الموقـع الرسـميّة. يـؤمّن الموقـع أيضًـا تجـارب مميّـزة للمسـافرين المغامرين الراغبين في الحصول على تجربة مختلفة. تـدّعي المنظّمـة أيضًـا أنّ أغلب مسـتخدميها يهـدفون لرفـع مدخولهم عبر تأجير غرف في منـازلهم أو تـأجير المـنزل بأكملـه أحيانًـا. ووفقًـا لبيانـات الموقـع نفسـها فـإنّ أغلب الأماكن المعروضة على الموقع تؤجّر بمعدّل أقل من 50 ليلة سنويًّا.

على الرغم من الإعلانات التي تصدّرها شركة Airbnb للرأي العام والتي تُظهر فيها رسالتها السامية والخلوقة، إلا أن الشركة وُضعت تحت مراقبة حثيثة عام 2016 عندما أظهـرت تقـارير مسـتقلّة أصـدرها بـاحثون وصـحفيّون حقيقة صادمة مفادها أن أغلب المؤجِّرين استخدموا خدمة (Airbnb) لتأجير أملاكهم بشـكل متقطّـع، ولكن عـددًا كبير من المُضيفين استغلّ خدمة التأجير التي قدمتها الشركة كأنها فندق. حيث اشترى هـؤلاء المُضـيفين الكثـير من الأملاك وأجّروها بشكل مستمر مثل غرف الفنادق تمامًا (غير أنها ليست بفنادق قانونية)، ممّـا أثّـر على تـوفّر السكن في المدن بسبب كون هذه الأملاك غير مسجّلة على أنّها فنادق بشكل رسميّ؛ ما جعلّها قـادرة على تجنّب دفع الضرائب المفروضة على الفنادق والحياد عن الالتزام بالقوانين الفندقيّة.

ينصُّ القسم الثاني من قانون الحقوق المدنيّـة الصـادر عـام 1964 في الولايـات المتّحـدة على وجـوب عـدم التمييز على أساس العرق أو الجنسيّة أو الجنس في خدمات الإقامـة مثـل الفنـادق. كمـا نصّ القسـم السـابع من

قانون الحقوق المدنيّة الصادر عام 1968 (المعروف باسم قانون الاستضافة العادلة Fair Housing Act FHA) على حظر التمييز وخاصّة في مجال الاستضافة. لكنّ الهيكلية التنظيمية وأسس عمل شركة (Airbnb) المميّزة سمحت لها بالالتفاف حول هذه القوانين. تدّعي الشركة أيضًا أنّها تحفّز المستضيفين لديها على اتّباع القوانين الفيدراليّة، ولكنّها في ذات الوقت غير مسؤولة عن اختراق عملائها لهذه القوانين. أجرى الباحث بن إدلمان (Ben Edelman) عام 2017 تجربة وجد فيها أنّ مستخدمي (Airbnb) الذي يسعون لاستئجار منزل كانوا أقلّ احتمالًا لقبول طلبهم بنسبة 16% إن كانت أسماؤهم على التطبيق تبدو من أصولٍ إفريقيّة مثل تاميكا ودارنيل ورشيد.

هذه الاكتشافات مترافقةً مع حملة كبيرة على مواقع التواصل الاجتماعيّ تحمل شعار يشير إلى عنصرية الشركة (AirbnbWhileBlack)، ادّعى فيها مستخدمو هذا الشعار رفض طلباتهم على الموقع بسبب تحيّزات عرقيّة تجاههم ، وعلى إثر ذلك حرّض مكتب ولاية كاليفورنيا للإسكان والتوظيف العادل (California's Dep. of Fair Employment and Housing تختصر إلى DFEH) على تقديم شكوى ضدّ الشركة. حاولت Airbnb معالجة شكاوى التبليغ عن طريق حظرها للمستضيفين الّذين اكتشفت قيامهم بإجراءات تمييزيّة عنصريّة خلال استخدامهم للموقع. كما وظّفت الشركة المدّعي العام الأمريكيّ السابق (Eric Holder) ومسؤولة الاتحاد الأمريكي للدفاع عن الحريات المدنية (ACLU) السابقة (Laura Murphy) للتحقيق حول ادّعاءات العنصرية والتمييز ضد عملاء الشركة.[30]

أصدرت الشركة عام 2016 بيانًا وضّحت فيه التغيّرات الّتي اتّخذتها في سلوك الشركة وممارساتها لمحاربة مظاهر التمييز العنصري المختلفة، ومع ذلك فإن الشركة رفضت في بداية المطاف طلب مكتب (DEFH) بوضع خطط عمليّة حقيقية تعكس هذه التغييرات، ولكنها وافقت في النهاية على إجراء تدقيق على ما يقارب 6,000 مستضيف في كاليفورنيا والّذين كانوا يمتلكون أكبر عدد من الممتلكات المسجّلة على الموقع.

أسئلة للنقاش:

1. ماذا يمكن للشركات في مجال الاقتصاد التشاركيّ القيام به لتجنّب حصول مشاكل متعلّقة بالتمييز والتي يمكن أن تهدّد عملها لاحقًا؟

2. هل تُعَدُّ (Airbnb) مسؤولةً عن التصرّفات العنصرية لمستضيفيها؟

في الوقت الحاليّ يمتلك الرجال البيض نسبة أكبر في سوق العمل من الرجال السود.[31] وتمتلك النساء السود نسبة أعلى قليلًا من النساء البيض.[32] وبالرغم من ازدياد نسبة التعليم والتوظيف لدى السود لكنّهم يبقون أكثر فرصةً للبقاء عاطلين عن العمل نسبةً للبيض حتى عندما يكون البيض أقلّ تعليمً،[33] أو ذوي سجلٍّ إجراميٍّ.[34]

يتعرض السود بشكل متكرّر للتمييز في مكان العمل بالرغم من التشريعات الكثيرة الّتي تمنع حدوث ذلك. أظهرت الأبحاث أنّ التنميط والأحكام المسبقة قد تسبّب منع السود من الحصول على فرص التوظيف مقارنةً بالبيض المكافئين لهم بالمؤهّلات.[35] تقدّر الإحصائيات أن 25% من الأعمال في الولايات المتحدة لا تحتوي على موظّفين من الأقليّات.، في حين أن 25% أخرى من الأعمال لديها أقلّ من 10% من العاملين من

الأقليّات.[36] أظهرت البحوث بخصوص الموظّفين السود أنّ المديرين -بغض النظر عن عـرقهم- يميلـون لإعطـاء تقييماتٍ أعلى للموظّفين المشابهين لهم بالعرق. وبسبب كون المديرين البيض يمتلكون فُرصًـا أكـبر ليصـبحوا إداريين فإن هذا يؤثّر أيضًا على فُـرص الترقيـة واسـتحقاق مناصـب إداريـة لـدى السـود.[37] يُوظّ ف السـود في الوظائف الأدنى مستوى بمعدّل أكبر، وهذه الوظائف لا تفسح مجالًا للنموّ والتقدّم الوظيفيّ ويكـون دخلهـا أقـلّ. هذه التجارب التوظيفيّة السلبيّة تؤثّر على الصحّة الجسديّة والنفسيّة للموظّفين السود.[38]

ب. اللاتينيون/الهسبانيون

الفئة اللاتينيّية هي ثاني أسر ع الفئات نموًّا في سوق العمل الأمريكيّ بعد الفئة الآسيويّة.[39] حيث يشكّلون 17% من القوى العاملة.[40] بالرغم من كونهم يملكون أعلى نسبة مشاركة في سوق العمل الأمريكيّ من بين كـلّ الأقليّات العرقيّة، إلا أنهم لا يزالون يواجهون التمييز والمضايقة مثل غيرهم من باقي الفئات الأقليّة.

الهيسبانيّون قد ينتمون لأيّ عرق.[41] في الحقيقة يزداد عدد الهيسبانيّين الّذين يصـنّفون أنفسـهم على أنّهم بيض تزايدًا مستمرًا، بحلول عام 2004 صنّف حوالي نصف الهيسبانيّين أنفسهم على أنهم من فئة البيض، بينما صـنّف النصـف الآخـر أنفسـهم بـأنّهم "عـرقٌ آخـر".[42] في الـوقت الـراهن وبعـد أكـثر من 10 أعـوام 66% من الهيسبانيين يصنّفون أنفسهم بيض وفقط 26% يرون أنفسـهم "عرقًـا آخـر".[43] المتبقّـون (حـوالي 7%) يـرون أنفسهم سود أو هنود حمر أو آسيويّين أو سكّانًا أصليّين من ألاسكا أو هاواي أو جزر أخرى في المحيط الهادي.[44]

قد يتبادر لأذهاننا لِمَ يرى أشـخاص من الأقليّـات أنفسـهم ينتمـون إلى العـرق الأبيض؟ وجـدت دراسـة من معهد PEW أنّ العائلات الهسـبانية الّـتي تعيش لمـدّة أطـول في الولايـات المتّحـدة تميـل إلى التصـريح بـأنهم ينتمون إلى العرق الأبيض حتى وإن لم يعترفوا من قبل بهذا.[45] وهذا يقـترح أن التقـدّم ونظـام الحيـاة الأمـيركيّ يبدو لبعض الهيسبانيّين أنه يجعلهم أكثر ميلًا للعرق الأبيض.[46]

والجدير بالذكر أن الإحصـائيات أظهـرت أن الهيسـبانيّين الّـذين يعرّفـون أنفسـهم على أنّهم بيض يسـجّلون معدّلات تعليم ورواتب أعلى ومعـدّلات بطالـة أقـل.[47] بالإضـافة إلى ذلـك صـرّح 29% فقـط من الهيسـبانيّين المشمولين بدراسة PEW أنهم يمتلكون ثقافة مشتركة مع باقي أبناء عـرقهم.[48] وفقًـا لمركـز أبحـاث PEW فـإن سبب هـذه النتـائج يعـود إلى أن العـرق الهيسـبانيّ في الولايـات المتّحـدة الأمريكيّـة يتـألف من مـا يزيـد على 14 مجموعة عرقيّة هيسبانيّة مختلفة الأصل (المكسـيكيّون والكوبيّـون والإسـبانيّون وغـيرهم).[49] كـلّ من هـذه المجموعات تمتلك ثقافتها الخاصّة مع ملابس وقيم وعادات فريدة.

هذه الاختلافات الثقافيّة بين المجموعات الهيسبانيّة بالإضافة إلى اختلاف الأفراد في تعريف ذاتهم إثنيًّا قـد تؤثّر على سلوكم تجاه بيئة عملهم. على سبيل المثال وجدت إحدى الدراسات أنّ معدّلات التغيّب عن العمل بين السود تعلّقت بمستوى سياسات التنوّع والأنشطة الموجودة في المنظّمـة، في حين كـان معـدّلات التغيّب بين الهيسبانيّين مشابهة لها عند البيض وغير متعلّقة بسياسات التنوّع.[50] تقترح نتائج هذه الدراسة حاجة المـديرين

لوعيٍ أكبر عن أثر التنوّع على مكان عملهم، وفهم الاختلاف بين الهيسبانيّين والأعراق الأخرى في تعريـف الـذات من أجل تطبيق أفضل لسياسات التنوّع.

ج. الآسيويون والأمريكيون الآسيويون

هذه الفئة هي الأسر ع نموًّا في سوق العمـل الأمريكيّـة، بمعـدّل 72% بين عـامَي 2000 و2015.[51] تجـني العائلاتالّتي يعولها فردٌ من هذه الفئة مالًا أكثر كما أنّها أكثر احتمالًا لأن تمتلك أفرادً لـديهم شـهادة جامعيّـة، كـلّ ذلك بالموازنة مع باقي السكّان الأمريكيّين عامّةً.[52] على أيّـة حـال يتنـوّع مـدخول هـذه الأسـر بين المجموعـات التسع عشرة المشكلّة للعرق الآسيويّ في الولايات المتّحدة.[53]

يتعرّض الآسـيويّون للتنميـط والتميـيز في العمـل كغـيرهم من الأقليّـات. تظهـر وسـائل الإعلام الآسـيويّين للمجتمع على أنّهم ضعيفون في اللغة الإنجليزيّة، متعلّمون وأقويـاء في الرياضـيّات وذوي فكـرٍ تحليلي فريـد.[54] تُصوّر النساء الآسيويّات غالبًا على أنهن ضعيفات ومُنصاعات.[55] تصوير النسـاء من الأقليّـة الآسـيويّة أو غيرهـا على أنّهن غريبات يساهم في تقارير المضايقات الجنسيّة من نساء الأقلّيّات العرقيّة.[56]

خرافة الأقليّة القدوة[57] هي انعكاسٌ عن تصوير الآسيويّين والأمريكيّين الآسـيويّين بصـورة نمطيـة على أنّهم "ناجحون" و"حازمون" عكس الصورة النمطيّة السلبية عن بـاقي الأقليّـات مثـل "الكسـل" و"التمـرّد". بالمقابـل، تُصوّر النساء الآسيويّات على أنّهنّ "مطيعات" و"غريبات" مقارنة بالصورة النمطيّة للنساء البيض والتي تُظهرهن على أنهن "مستقلّات" و"نقيّات".[58] تستخدم هذه الصور النطميّة والأحكام المُسبقة لتـبرير الظلم الواقـع ضـمن الأقليّات العرقيّة، كما تستخدم لخلق حواجز أمام وصول الآسيويّين إلى مناصب إدارية بـارزة حيث يتمّ تـوجيههم ووضعهم في أماكن عمل بعيدة اجتماعيًّا وإداريًا "خلف الستار" بحيث يكونون أقلّ انخراطًا مع الآخرين. التنميـــط هذا يوقع النساء الآسيويّات أيضًا في أدوار خاضعة في المنظّمات. كـلّ هـذا يُصـعّب، على الرجـال والنسـاء من العرق الآسيوي، اللحاق بالتقدّم الوظيفيّ للبيض.[59]

د. متعددو الأعراق

على الـرغم من تقـدير المكتب الأمـريكيّ للإحصـاء أن حـوالي 2% من السـكّان يصـفون أنفسـهم على أنّهم متعدّدو العرقيّـة، إلا أن مركـز PEW للأبحـاث يقـدّر أنّ الـرقم أعلى في الحقيقـة ويصـلّ حتّى 7%.[60] يرجـع هـذا لتصنيف الأفراد أنفسهم على أنّهم ينتمون لعرق معيّن رغم كون أبويهم ينتمون لأكثر من فئة عرقيـة. وممـا يزيـد من تعقيد عمليّة جمع البيانات هذه، هو تبدّل الهويّة العرقيّة للأشخاص على مرّ الزمن، بسبب كـون هـذه الهويّـة غير قائمة بالضرورة على ثقافة أو بلد مشترَكَين كما هو الحال في الإثنيّة.

نتيجـةً لـذلك اعـترف الأشـخاص الـذين يمكن تصـنيفهم تحت فئـة متعـددي الأعـراق (كمـا الهيسـبانيّون) بتغييرهم هويّتهم العرقية خلال حياتهم عدّة مرّات، بل وحتّى أن بعضهم لجأ لتغييرها لموقف معيّن حـدث معـه. حتّى 30% من المشمولين بإحصـائيّة PEW قـالوا بـأنّهم تـرددوا بين عـدّ أنفسـهم متعـدّدي العـرق وبين نسـب أنفسهم لعرق واحد. كما أظهر المشاركون تبدّلًا في توقيت هذه التنقّلات "العرقية" خلال حياتهم.[61]

على الرغم من ارتفاع الولادات بين متعدّدي الأعراق عشرة أضعاف مـا بين 1970 و2013،[62] إلا أنـه لا تـزال نسبتهم في القوى العاملة 2% فقط.[63] بالإضافة إلى ذلك، لا يزال الأشخاص متعدّدو الأعراق من خلفيّـة بيضـاء يُعَدّون من الأقليّـات مـا لم يُصـنّفوا أنفسـهم عرقيًّا على أنهم بيض فقـط، ويتعـرّض حـوالي 56% منهم لنكـات ومضايقات عنصريَة جارحة.[64] تتغيّر نسبة التمييز عنـد الـدخول أكـثر في تفاصـيل الأعـراق ضـمن المجموعـات المتعدّدة العرقيّة، فعلى سـبيل المثـال يسـجّل الهنـود السـود أعلى معـدّل من تقـارير التميـيز في حين يسـجِّل الأسيويّون البيض المعدل الأقل بين هذه الفئات.[65]

يمكن أن يُخطأ في تمييز عـرق المـوظّفين متعـدّدي الأعـراق على أنهم من عـرق معيّن في العمـل (بسـبب تعددهم العرقي). إن كانت هويّتهم العرقيّة المختلطة ظاهرة للعيان فقد يختبرون معاملة مختلفة سلبيّة. أحيانًا لا يتمّ تعريفهم على إحدى الفئات الّتي ينتمون إليها وحينها يكونون عرضةً لتعليقات اسـتخفافيّة من زملائهم حـول عرقهم، ما يمكن أن يكون مثبّطًا للمعنويّات، ويؤدي إلى إضعاف أواصر التعاون داخل هيكلية المنظّمة.[66]

ه. مجموعات أخرى

يعرّف حوالي 1% من القوّة العاملة أنفسهم على أنهم هنود حمر أو سـكّان أصـليّين من ألاسـكا أو هـاواي أو جزر أخرى في المحيط الهادي أو من عرق آخر.[67]

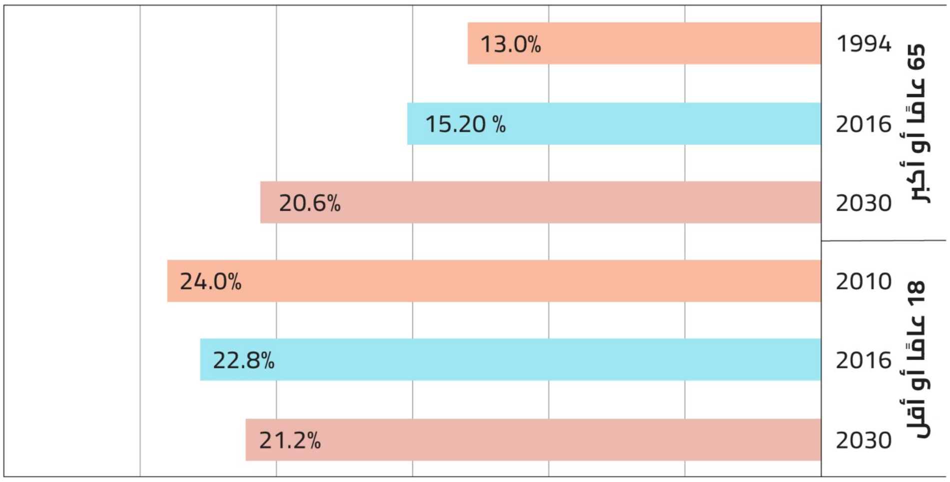
12.3.3 العمر

توزيع العمر في القوّة العاملة لمنظمّة ما هو عامل مهمّ للتنوّع في مكان العمل، سيّما عندما يتقـدّم موظفـو الشركة في العمر. يتقدّم المجتمع في السـنّ عمومًـا بسـبب تقـدّم جيـل (Baby boomer) في العمـر (الجيـل المولود بين عامي 1946 و1964) وبسبب نقصان معدّل الولادات وازدياد العمر المتوقّع للحياة[68] بفضل التقدّم الطبّيّ واتساع رقعة الرعاية الصـحّيّة. يـؤدّي مـا سـبق لبقـاء بعض المـوظّفين في العمـل مـا بعـد عمـر التقاعد (65 سنة) ويعملون لسنوات أكثر من الأجيال السابقة لتأمين تكاليف معيشتهم.

يقارن الشكل التالي نسبة السكّان فوق سنّ 65 مـع السـكّان دون سـنّ 18 بين عـامَي 2010 و2016. عـدد الأشخاص الأكبر سنًّا ازداد ويُتوقَّع وصوله إلى 20.6% بحلول عام 2030 في حين سينخفض عدد الأشخاص دون سنّ 18 بثبات خلال هذه المدّة. تشير هذه الأرقام إلى وجود موظّفي متنوّعي الأعمار في الشركات بشكل متزايـد ما يُوجِد صعوبة أكـبر في إدارة التفاعـل بين الأجيـال. على رغم من أن العمّـال المـوظفين الأكـبر سـنًّا مناسـبين ومريحين في التعامل، إلا أنه عادةً ما يعانون من تنميط وأحكام مسبقة من قبل بعض المـوظّفين على أنّهم غـير كفوئين[69] وأقلّ رغبةً في التعلّم مقارنةً مع زملائهم الأصغر عمرًا.[70]

كما وجدت الدراسات ما يدعم فكرة التأثير السلبيّ للعمر على الإدراك.[71] على أيّة حال، إن عـرض المـديرين فرصًا أقل للعمّال الأكبر سنًّا بسبب تراجع إدراكهم فقط قد يؤدي إلى تراجع الأداء وإنتاجية الشركة بسبب تفـوّق العمّال الأكبر سنًّا على الأصغر سنًّا في بعض المجالات. يـؤدّي العمّـال الأكـثر سـنًّا غالبًـا أداءً أعلى كمـا يتّبعـون

معايير السلامة اتّباعًا أفضل. كما أنّهم أقلّ احتمالًا للتغيّب عن العمل أو التباطؤ في العمل مقارنةً بزملائهم الأصغر سنًّا.



الشكل 97: التغيّر في التعداد السكّانيّ الأمريكيّ تبعًا للعمر

إدارة التغيير

التوظيف الأعمى

تختبر المزيد من الشركات طريقة جديدة ومبتكرة في التوظيف. التوظيف الأعمى هو عمليّة تُمكّن الشركات من إزالة أيّ معلومات تميّز هويّة المتقدّمين خلال عمليّة التوظيف. مثال على ذلك استخدام استمارات تُحذف فيها الخانات التعريفيّة مثل الاسم والعمر والجنس. تمكّنت بعض الشركات مثل جوجل، باستخدامات تقنيّات مُحوسبة، من تطبيق إحصائيّة على المتقدّمين مجهولي الهويّة تقيس مقدرتهم على أداء العمل المطلوب منهم قبل انتقاء من سيتسمرّ للمرحلة التالية من عمليّة التوظيف. يمكن للشركات الطلب من المتقدّمين إزالة الحقول التعريفيّة من سيرهم الذاتيّة عِوضًا عن استخدام التقنيّات السابقة. يُخصّص حينها المديرون رقمًا لكلّ طلب توظيف يصلهم.

على الرغم من ازدياد عدد الشركات الّتي تستخدم هذه الطريقة في التوظيف في وقتنا الحالي فهي ليست وليدة الأمس، بل يرجع استخدامها لحقبة السبعينات، عند اختيار الموسيقيّين للفرق الموسيقيّة حينها. حيث يتقدّم الموسيقيّون أحيانًا بعرضهم خلف الشاشات لكي يتمّ تقييمهم بناء على عزفهم فقط دون أيّ انحياز آخر متعلّق بالعرق أو الجنس. أجريت دراسة على 11 سيمفونيّة أوركسترا تستعمل هذه الطريقة بأشكال مختلفة، ووجد الباحثون أنّ هذه الطريقة رفعت من احتمال توظيف عازفة بنسبة 25-46%. يمكن لهذه الطريقة أن تجذب المزيد من المتقدّمين للعمل في الشركة الّتي تستخدمها كما يمكنها أن تزيد من فرص توظيف ذوي المهارات الأفضل وأن تزيد من التنوّع في مكان العمل وأن تُجنّب المديرين الوقوع في أخطاء التمييز والعنصريّة.

أسئلة للنقاش:

1. هل يجب على جميع الشركات أن تستخدم التوظيف الأعمى أم هنالك استثناءات معيّنة؟
2. إن كان التوظيف الأعمى يفيد في إزالة التحيّز خلال عمليّة التوظيف، فهل تنطبق فعاليّة هذا المبدأ على بعض وسائل التواصل الاجتماعيّ المستخدمة في التوظيف مثل منصّة لينكد إن (Linked In)؟ هل استخدام المنصّات هذه يعرّض المنظّمات إلى خطر انحياز أكبر مقارنة بطرق التوظيف التقليديّة؟
3. كيف يفيد التوظيف الأعمى المنظّمات؟ وكيف يمكن أن يعرقل عملها؟

12.3.4 العاملون المهاجرون

يتمّ خلق رقم قياسيّ جديد كلّ عام في المدّة اللازمة للوصول للحدّ الأقصى من تأشيرات العمل (H-1B) لدخول الولايات المتّحدة.[72] هذه التأشيرات هي أحد أنواع تأشيرات العمل وهي وثائق مؤقتّة تتيح للحاصلين عليها السكن والعمل في الولايات المتّحدة بشكلٍ مؤقّت أو دائم.[73] ازداد عدد العاملين المهاجرين في الولايات المتّحدة خلال العقد الأخير من 15% عام 2005 إلى 17% عام 2016؛ وذلك نتيجةً للطلب المتزايد على تأشيرات العمل من الموظّفين.[74] يزداد تعداد السكّان من المهاجرين في الولايات المتحدّة بشكل أسرع من ازدياد السكّان المولودين في الولايات المتّحدة.[75] يعود هذا بشكلٍ جزئيٍّ إلى حاجة الولايات المتّحدة المستمرة لأفراد متقنين للرياضيّات والعلوم[76] راغبين في العمل في أمريكا.

على الرغم من العمالة المهاجرة الهائلة الموجودة في الولايات المتّحدة، إلا أن هذه العمالة على كبرها تواجه انتهاكات عدّة، مثل تلقّيهم أجورًا أدنى لقاء ساعات عمل أطول مقارنةً مع نظرائهم الأمريكيّين.[77] ينجذب الأجانب الباحثون عن العمل إلى الشركات الّتي تقدّم تأشيرات عمل لموظّفيها الأجانب، ومع ذلك فإن هؤلاء الأفراد الأجانب يعلمون تمامًا أنهم قد يعملون تحت سلطة إداريين غير أخلاقيّين قد يسعون لاستغلالهم. على سبيل المثال، وجد لامبرت وزملاؤه في دراستهم أنّ بعضًا من حاملي شهادة MBA الفليبينيّين الباحثين عن عمل يعلمون أنّ الشركات الّتي تُظهر رغبتها في توظيف العمال الأجانب وتؤكّد على توفيرها لتأشيرات عمل هي شركات تسعى لاستغلال العاملين لديها.[78]

ويعتقد آخرون أنّ هذا الشركات قد تبخس في حق العاملين الفليبينيّين بسبب محدوديّة قيمتهم الاجتماعية. اُتُّهِمت شركات في نشرات الأخبار بخداع الطلّاب الأجانب العاملين لديها كمتدرّبين في أجرهم الأسبوعيّ.[79] في حالة أخرى دفعت شركة (Infosys) للاستشارات التقنيّة مبلغ 34 مليون دولار لتسويّة دعوى قضائيّة اتّهمتها بالاحتيال في التأشيرات بسبب شكوك حول إعطائها العاملين الأجانب أجرًا أقل مما يستحقون لتحقيق أرباح أكبر.[80]

12.3.5 أشكال أخرى للتنوع في العمل

من المتوقّع أن تزداد نسـبة العـاملين من ذوي الاحتياجـات بمقـدار 10% بحلـول عـام 2022.[81] مـا يعـني مراجعة ووضع المزيد من السياسات العامّة والمؤسّساتيّة لتسمح بوضع خطط لتـدريبات مناسـبة العـاملين من ذوي الاحتياجات الخاصّة.[82] أيضًا ستوظّف المزيد من الشركات التكنولوجيا وتركّز على تثقيف المـوظّفين لـديها حول كيفية معاملة الأفراد من ذوي الإعاقات الجسديّة والذهنيّة.

في السابق كانت غالبيّة السكّان الأمريكيّين من المسيحيّين، لكنّ نسبتهم انخفضـت خلال الأعـوام الثلاثين الأخيرة بما يقارب 12%، في حين ازدادت نسبة معتنقي الأديان الأخـرى بنسـبة 25% تقريبًـا.[83] كمـا أن ازديـاد العاملين القادمين من آسيا والشرق الأوسط يعني حاجة الموظّفين للتأقلم مع المعتقـدات الدينيّـة الجديـدة في بيئة عملهم. على الـرغم من أنّ التشـريعات الفيدراليّـة تحمي العـاملين من التميّـيز المبـنيّ على العـرق والـدين والاحتياجات الخاصّة، إلا أن العديد من المديرين وضعوا سياساتهم الخاصّة للتعامل مع التنوّع الجديـد في قـوى العمل لديهم.

اختبار مدى الفهم

1. كيف يمكن تعريف التنوّع في سياق بيئة العمل؟
2. ما المكوّنات الّتي تجعل مكان العمل والقوّة العاملة متنوّعة؟

12.4 التنوع وأثره على الشركات

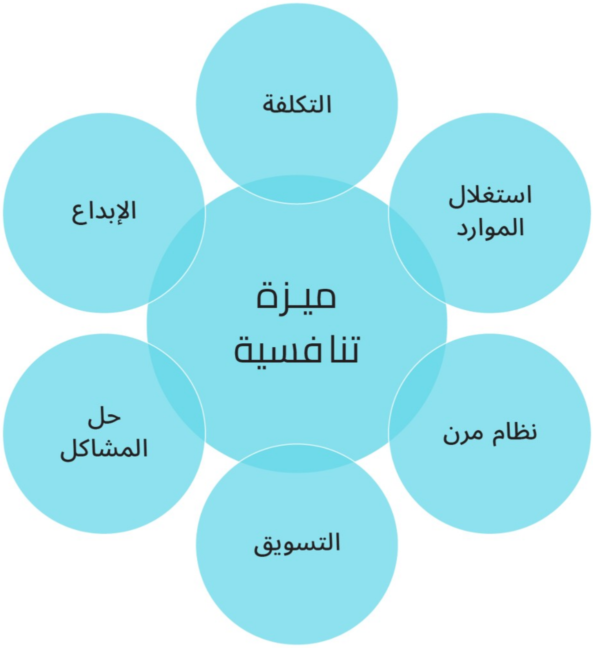
كيف يؤثّر التنوّع على الشركات والقوّة العاملة؟

من المهم أن يتعلّم المديرون كيفيّة التعامـل مـع الاختلافـات الثقافيّـة وسـلوكيّات العمـل الفرديّـة، وذلـك بسبب سيطرت العولمة وازدياد التنوّع العرقي في بيئات العمل المؤسساتية. ومـع ازديـاد تنـوع القـوى العاملـة تظهر فرص جديدة وتحدّيات جديدة للمـديرين في بيئـة العمـل. من هـذه الفـرص امتلاك الشـركة أسـبقيّة أمـام الشركات الأخرى عند استيعابها للتغيّرات في سوق العمل. في حين تتضمّن التحـدّيات التمكّن من إدارة التنـوّع السلوكي الكبير للعاملين ومراعاة اختلاف القيم والمعتقدات بكفاءة، كمـا يشـكّل التعامـل مـع المشـاكل تعـاملًا سليمًا تحدّيًا آخر يواجه المديرين.

12.4.1 حصد ميزات التنوع

يحدّد شرح الحالة الّي قدمه كلّ من تايلور كوس (Taylor Cox) وستايسي بلايك Stacy Blake كيف يمكن للشركات أن تكسب ميّزة تنافسيّة عبر تبنّي منهجيّة التنوّع في بيئة العمل المؤسسـاتية.[84] يمكن للشـركات أن تحصل على 6 فرص عند سعيها لتأسيس سياسة تقدّر التنوّع، وهذه الفـرص السـت هي: أفضـليّة في التكلفـة

واستغلال أمثل للموارد وقدرة تسويقيّة أعلى ونظام مرن وتحسين الإبداعية وحلول أفضل للمشاكل (انظر الشكل التالي).



الشكل 98: إدارة التنوّع الثقافيّ

12.4.2 أفضلية التكلفة

يحمي القانون الفيدراليّ في الولايات المتحدة العرق والجنس والدين، وغيرها من المعايير الاجتماعية، من العديد من أشكال التمييز في بيئات العمل المختلفة (سنتحدّث عن هذه النقطة في عناوين لاحقة من هذا الفصل). قد تنخفض احتماليّة تعرّض الشركة لدعاوى قضائيّة ضد التمييز إن امتلكت سياسات وإجراءات تشجّع على التناغم وتقبّل التنوّع في بيئة العمل وتحمي الموظّفات النساء والموظّفين من الأقليّات والمتقدّمين للعمل من التمييز والعنصرية والأحكام المسبقة. عرّفت الباحثتان Cox وBlake هذه المنهجيّة على أنها فرصة للمنظّمات لتخفيض النفقات المحتملة مثل تعويضات الدعاوى القضائيّة التي تتكبّدها الشركات التي لا تملك مثل هذه السياسات.

كما تمتلك أنّ الشركات الّتي تتقبّل التنوّع ضمن سياساتها معدّلات دوران وظيفيّ أقل عند موظّفيها من الأقليّات.[85] تكلفة الدوران الوظيفيّ (أي تبديل الموظفين باستمرار داخل الشركة) باهظة مع مرور الوقت، ويمكن للشركات تجنّب ذلك عند احتفاظها بموظّفيها من الأقليّات وموظفاتها النساء. بالرغم من ذلك فقد أظهرت بعض الدراسات أنّ الشركات الّتي تقدّر التنوّع لديها معدل دوران وظيفيّ أعلى لدى الموظّفين البيض والذكور مقارنة بالشركات الأقلّ تنوّعًا.[86] يعزو بعض الخبراء ذلك إلى ضعف إدراك هذه الشركات لكيفي إدارة التنوّع بكفاءة. كما تظهر بعض الأبحاث انجذاب البيض ذوي الهويّة العرقيّة القوية إلى المنظمّات المتنوّعة بشكل مشابه لغيرهم من العرقيّات.[87]

12.4.3 استغلال الموارد

رأس المال البشريّ هو مورد مهمّ للمنظّمات تكتسبه من خلال معرفة ومهارة وقدرات موظّفيها. تجذب المنظّمات الّتي تقدّر التنوّع المزيد من طالبي العمل من الأقليّات ذوي الخبرات المميزة. تظهر الدراسات أنّ النساء والأقليّات يملكون دافعًا أكبر عند البحث عن عمل وانجذابًا أكبر للمنظّمات الّتي تروّج لبيئة عمل متنوعة في حملاتهم التوظيفيّة مقارنةً مع المنظّمات الّتي لا تفعل ذلك.(88) جذب الأقليّات المميّزة يزيد من كمّ المواهب الّتي تستطيع الشركة الاختيار منها عند التوظيف، وبالتالي يُتيح فُرصة تعيين موظّفين مناسبين، وهذا يُكسب الشركة ميّزة تنافسيّة.

12.4.4 التسويق

عندما توظّف شركة أشخاصًا من خلفيّات مختلفة تكسب منظورًا أوسع عن تفضيلات المستهلكين من ثقافات مختلفة. يمكن للمنظّمات اكتساب معلومات مفيدة اقتراحات بنّاءة من الأسواق المختلفة عن منتجاتها وخدماتها. أيضًا تحسّن الشركات الّتي تقدّر التنوّع من سمعتها في السوق الّذي تخدمه، ما يجلب المزيد من المستهلكين.

12.4.5 النظام المرن

يتعلّم الموظّفون التفاعل بشكل أفضل مع من يختلفون عنهم بالمعتقد أو القيم أو الدين عند وضعهم في بيئة متنوّعة ثقافيًّا. تؤكّد الباحثتان Cox وBlake على أنّ القدرة على التفاعل مع الأشخاص المغايرين تنمّي مرونة الوعي، وهي القدرة على التفكير حول الأشياء من منظور مختلف وتبنّي وجهات نظر فريدة. عندما يمتلك الموظّفون مرونة الوعي هذه تتطوّر مرونة النظام على مستوى المنظّمة بأكملها. يتعلّم الموظّفون من بعضهم تقبّل الآراء والأفكار الأخرى، ما يسمح بالتواصل بحريّة أكبر، ويغدو التفاعل بين الأفراد أكثر فاعليةً.

12.4.6 الإبداع وحل المشاكل

تُنتج الفرق ذات الخلفيات الثقافية المتنوعة وجهات نظر متعدّدة قد تقود لأفكار فريدة ومُبتكرة في الشركات. تؤدّي وجهات النظر المختلفة لخيارات أوسع عند مناقشة مشكلة أو قضيّة ما.

تختلف خبرة الحياة من شخص لآخر، كما قد تتعلّق خبرة الأفراد بعرقهم أو سنّهم أو جنسهم. يزدهر الإبداع عند مشاركة هذه التجارب. لا تنتج الفرق المتنوّعة بدائل أكثر فحسب، بل تولّد طيفًا أوسع من وجهات النظر التي يمكن استخدامها لمقاربة وحلِّ القضيّة أو المشكلة داخل الشركة. إحدى الطرق الّتي يمكن للفرق المتنوّعة من خلالها أن تحسّن المقدرة على حلّ المشاكل هي منع ظاهرة تُعرف بظاهرة التفكير الجماعيّ،(89) وهو خلل في اتّخاذ القرار يحصل في المجموعات ذات الكيان الواحد (اللون الواحد) نتيجة لضغط الأقران ورغبة أعضاء المجموعة بالحصول على القبول والإجماع. تمنع المجموعات المتنوّعة من حصول هذا بسبب اختلاف الخلفيّات بين الأعضاء، ما يسمح بمناقشة أكبر للأسباب والتوقّعات المناسبة لحل القضايا المؤسساتية المختلفة.

12.4.7 توجيه برامج التنوع بما يخدم الأهداف الاستراتيجية ورسالة المنظمة

يساعد التنوّع المنظّمات على تحسين الأداء عندما يكون موجّهًا لاستراتيجيّة عمل معيّنة، على سبيل المثال عندما تستخدم الشركات فرق إدارة متنوّعة موجهّة عبر استراتيجيّة مؤسّساتيّة تركّز على الإبداع، فسوف تزداد إنتاجيّة الشركات بشكل ملحوظ.

من جهة أخرى يمتلك التنوّع أثرًا صغيرًا على الإنتاجيّة إن لم يكن موجّهًا بسياسة معيّنة.[90] تتضمّن هذه السياسة التزام الشركة بالإبداع ودعم الأفكار الجديدة. بعبارةٍ أخرى، يمكن للمديرين استغلال وجهات النظر المختلفة الناتجة عن الفرق المتنوّعة عبر استخدامها على أنها اقتراحات إبداعية تضفي نوعًا من التنوّع للمضي قدمًا بسياسة المنظّمة العامة.

12.4.8 استغلال أدوات الموارد البشرية بشكل استراتيجي

يجب أن يتمكّن قسم الموارد البشريّة من دمج الموظّفين على مستوى ديناميكيّ وذلك لتوجيه التنوّع بما يخدم سياسة المنظّمة. يمكن لاستخدام منهجيّة استراتيجيّة في إدارة موارد بشريّة أن يساهم في دمج التنوّع بنجاح مع قيم المنظّمة وأهدافها.[91] Strategic Human Resources Management أي **إدارة الموارد البشريّة الاستراتيجيّة** هو نظام من النشاطات الموجّه لدمج الموظّفين بما يساهم في تحقيق ميّزة تنافسيّة تستفيد منها المنظّمة. تندمج ممارسات SHRM مع رسالة وسياسة المنظّمة ومع نشاطات الموارد البشريّة بمجالات أكثر فعاليّة. يوفّر هذا مجموعة من الموارد المتاحة لاحتياجات محدّدة ضمن المنظّمة. كما أنّ دمج الموارد البشريّة مع عمليّة التخطيط الاستراتيجيّ بدلًا من خدماتها التقليديّة يحسّن من التواصل وتبادل المعلومات والتناغم بين صنّاع القرار، الأمر الذي يحسّن من أداء المؤسسة ككل.

استُخدمت **النظرة المعتمدة على الموارد في الشركة** لدعم فكرة التنوّع، بسبب توضيحها لمقدرة البيئة المتنوّعة على اكتساب ميّزة تنافسيّة مستدامة للمنظّمات. بناءً على هذه النظرة يمكن اكتساب ميّزة تنافسيّة عند امتلاك الشركة لموارد نادرة وقيّمة وغير مستدامة وصعبة التقليد.[92] تعتقد مقاربة (SHRM) أن رأس المال البشريّ -المعرفة والمهارات والقدرات الحاليّة والممكنة للعاملين- أساسيّ في نجاح كلّ شركة واستدامتها وبقائها.

إن كان عنصر التنوّع في المؤسسة قليلًا في الشركة فسينخفض احتمال وصول الموظفين من الأقليّات إلى مواضع القيادة. أحد الاستثناءات هي شركة (Northern Trust) لإدارة الاستثمارات (الموضوعة حديثًا على قائمة فوربز 2018 لأفضل الشركات التي وظّفت التنوّع توظيفًا مميّزًا).[93] 38% من مسؤولي هذه الشركة التنفيذيّين هنّ من النساء، وهو أمر مذهل لأنّ هذه النسبة تساوي نسبة النساء طالبات برنامج الماجستير في إدارة الأعمال (MBA) على مدى السنوات الخمس المنصرمة.[94] كما أنّ تِلك النسبة في شركات S&P 500 (وهو مؤشّر أسهم يشمل عددًا من الشركات الأمريكيّة الرائدة) هي فقط 27%. بالإضافة إلى ذلك شكّل السود 23% من مجلس إدارة هذه الشركة، ما يوضح أيضًا التزامها بالتنوّع. تساعد هذه الدرجة الكبيرة من التنوّع شركة

(Northern Trust) في جذب المتقـدّمين من النسـاء والأقليّـات، الأمـر الـذي يزيـد من الخيـارات المطروحـة والمواهب المتاحة لهم لتوظيفها.



الشكل 99: موظّفو المصرف يشاهدون عرضًا تقديميًّا عرض The Disability Awarness Players للموظّفين في Northern Trust.
حقوق الصورة: منظّمة JJ's List برخصة (CC BY 2.0)

قد تنتهز الشركات الفرص الّتي يوجدها تنوّع الآراء من العاملين المتنـوّعين من أجـل حـلّ مشـكلة أو إيجـاد فكرة جديدة. على سبيل المثال يتشارك أشخاص من ثقافـات آسـيويّة وأمريكيّـة جنوبيّـة في جلسـات جماعيّـة، يتشاركون الحوار مع الآخرين حول المهام المختلفة. على نحوٍ مماثل، يعمل السود والهيسبانيّيون باجتماعيّة أكـبر من البيض ممّن يميلون للاستقلاليّة الفرديّة. يفيد العمل الجمـاعي المتنـاغم في زيـادة تفـاهم الفريـق ويحسّـن أداءه.[95] كما يتعلّم الموظّفون طرقًا جديدة لأداء مهامهم.

يجب أن تمتلك الشركة سياسات موارد بشريّة مميّـزة وفريـدة من أجـل أن تحصـل على ميّـزة تنافسـيّة في سوق العمل. كما سنرى لاحقًا في هذا الفصل، قد تمتلك الشركة أحد ثلاثة محاور حول تنوّع مكان العمل. يـؤدّي محور التعلّم والاندماج إلى رفع إنتاجيّة الموظّفين والمنظّمة، لكنّه ليس من السـهل طبعًـا على المـدير إدارة بيئـة عمل متنوّعة وتجنّب عقباتها. قـد تسـاهم العوامـل التاريخيّـة والتعـاون بين الوحـدات في تمكين المنظّمـة من الاستفادة من عنصر التنوّع في بيئة عملها. يمكن إنتاج ودمج أفضل السلوكيّات الّـتي تسـتهدف حـل المشـاكل انطلاقًا من الاختلافات الثقافيّة بين الموظّفين. لكن أحيانًا يكون مصدر السلوكيّات مجهولًا لأنها تنتج عن التبادل والتعاون بين الأقسام المختلفة (على سبيل المثال تعاون قسمي التسويق والموارد البشريّة لتطوير فكر توظيفيّ جديد) ما يجعل استنساخ هذه العمليّة في نفس الشركة أمرًا صعبًا، ناهيك عن تقليدها من قبل شركة أخرى.

12.4.9 التنوع والأداء المؤسساتي

تشير الأبحاث حول تأثير التنوّع في المنظّمات على نجاحها، تشير إلى نتائج متضاربة. تظهر بعض الدراسات وجود علاقة إيجابيّة بينهما، في حين تظهر دراسات أخرى عكس ذلك، أمّا البعض الآخر فينفي وجود علاقة بينهما

من الأصل. يعتقد بعض الباحثين أن العلاقة قد ترجع لمتغيّرات أخرى لم تكن بالحسبان بـالرغم من عـدم ثبوتيّـة نتائج الأبحاث بخصوص هذه العلاقة.

من منظـور المـوارد يظهـر (Richard) وزملاؤه أنّ المؤسّسـات المصـرفيّة المتنوّعـة عرقيًّا الـتي تركّـز على المبادرة شهدت أداءً أفضل من نظيراتها الأقل تنوّعًا.[96] تقترح هذه النتائج أنّـه من الـواجب على الشـركات إدارة مرونة وإبداع ونظام حلّ المشكلات المؤسساتية الخاصّة بهـا بفعاليّـة من أجـل تحقيـق أفضـل اسـتثمار للتنـوّع العـرقي في بيئـة عملهـا. تظهـر دراسـات أخـرى أن ضـمّ النسـاء في مواقـع قياديّـة يزيـد من مبـادرة الإدارة، ما يحسّن من أدائها.[97]

اختبار مدى الفهم

1. ما هي التحدّيات والفرص الّتي توجد بسبب التنوّع في الشركات؟
2. ما هي مسؤوليّة الموارد البشريّة فيما يخص التنوّع؟
3. هل يمكن أن يكون التنوّع ميّزة استراتيجيّة للمنظّمات؟

12.5 تحديات التنوع

ما هو التمييز في مكان العمل وكيف يؤثّر على الفئات المختلفة؟

على الرغم من فوائد التنوّع العديدة فإنّه يُوجِد تحدّيات للمديرين لا يمكن مجابهتها إلّا بقيـادة وإدارة حكيمـة. بعض أبـرز التحـدّيات في المنظّمـات وفقـًا للأبحـاث هي ضـعف التعلّـق المؤسّسـاتيّ وسـوء فهم المبـادرات والبرامج التنوّعيّة.

12.5.1 التعلق الأقل بالمنظمة

على الرغم من جذب البرامج المتنوّعة للنساء والأقليّات فهي قد تمتلك تأثيرًا مضادًا على باقي العاملين من غير الأقليّات. عندما لا تتمّ إدارة التنوّع بكفاءة قد يشعر الموظّفون الـذكور والـبيض بـالانعزال أو الاسـتهداف من برامج التنوّع المطبّقة في المنظّمة. طُبّقت دراسة على 151 مجموعة في العمل ضمن 3 منظّمات كبرى وتحرّت تـأثير وجـود تنـوّع في العـرق والجنس على معـدّل التغيّب عن العمـل والتعلّـق النفسـيّ بـه ومعـدل الدوران الوظيفي.[98]

تلعب ثلاثة عوامل دورًا مهمًّا في تعلّق الموظّف بمنظّمته. أظهرت نتائج الدراسـة علاقـة طرديّـة بين التنـوّع في مجموعة العمل وكلٍّ من التعلّـق الأقـلّ بالمنظّمـة ومعـدّل الـدوران الـوظيفي المرتفـع وزيـادة التغيّب لـدى الموظّفين البيض. بعبارة أخرى، زيادة التنوّع في المنظّمة تؤدّي لرغبـة المـوظّفين الـبيض بمغادرتهـا. قـد تـدفع صعوبة إدارة المجموعات المتنوّعة المديرين إلى تجنّبها، لكنّهم إن تجنّبوها فسيخسـرون فائـدتها الإبداعيّـة. بـدلًا

من ذلــك يجب أن يفهم المــديرون آليّــات التواصــل واتّخــاذ القــرار المتّبعــة في مجموعــاتهم وطلب آراء الموظّفين حولها.

12.5.2 التحديات القانونية للتنوع

النظام القانونيّ مصمّم ليحارب التميـيز. سـيناقش هـذا الفصـل عـدّة طـرق لـذلك ومنهـا التميـيز المضـادّ والمضايقات والتمييز في مكان العمل وضـدّ ذوي الاتّجـاه والموجّـه ضـد الجنسـيّات والحوامـل والعـرق واللـون والدين والجنس وغيرها.

ا. التميز المضاد أو العكسي

كما أظهرت نتائج البحوث التي ذكرناها آنفًـا، فإنـه يشـيع التميـيز ضـدّ النسـاء والأقليّـات العرقيّـة والإثنيّـة. يُستخدم مصطلح التمييز المضادّ لوصف حالة يرى فيهـا مجموعـات الأغلبيّـة أنّهم يتعرّضـون للتميـيز بنـاءً على عرقهم أو جنسهم. هذا الشكل من التمييز غير شائع لكنه يظهر عندما يرى العـرق الغـالب أنّ أشخاصًـا من الفئـة المحميّة من الأقليّات تُعطى أفضليّةً في العمل أو فرصًا أكبر للتعلّم بسبب كـونهم أقليّـة أو إنـاث، بغض النظـر عن مؤهلاتهم واستحقاقهم لهذه الفرص.

أظهر بحث أُجري في تسعينيّات القرن الماضي أنّه خلال فترة السنوات مـا بين 1990 و1994 رُفِعت سـتّ دعاوٍ فيدراليّة ضد التمييز المضادّ فحسب. وفقط 100 من أصل 3,000 دعوى مرفوعة ضد التمييز كانت بسبب التمييز المضاد.[99] طبّقت مؤسّسة روبرت وود جونسون (Robert Wood Johnson Foundation) مع معهد هارفرد تشان للصحّة العامّة (Harvard T.H. Chan School of Public Health) إحصائيّة مثيرة للاهتمام تُظهر أنّ أكثر من نصف الأمريكيّين البيض يعتقدون أنّ البيض يتعرّضون للتمييز، في حين يعتقد 19% أنّهم تعرّضــوا للتحيّز والتمييز بسبب لون بشرتهم عند التوظيف.[100]

قد ينبع سوء الفهم هذا جزئيًّا من إعادة التوازن في فرص العمل، بعـد أن كـانت راجحـة لكفّـة الـبيض فيمـا مضى. يعتقد الأفراد من فئات الأغلبية (الذكور والبيض) أنّهم يحصلون على فرص أقل في حين أنّ الحقيقـة هي أنّ الفرص باتت توزّ ع بشكلٍ عادل على كل الفئات. في الواقع لا تـزال غالبيـة القـوى العاملـة في الشـركات من الرجال والبيض. الفارق الوحيد هو حماية التشريعات للموظّفين من التميّيز وتحسين الوصول المتكـافئ لفـرص التعليم، ما خلق فرصًا جديدة لأفراد الأقليّات لم تكن موجودةً من قبل.

ب. التميز في مكان العمل

يحدث التمييز في مكان العمل عندما تتمّ معاملة موظّف أو متقدّم للعمـل معاملـةً ظالمـة بسـبب انتمائـه لأحد المجموعات المذكورة سابقًا. قد يتعرّض الشخص للتمييز بسـبب وضـعه العـائليّ، على سـبيل المثـال قـد يتعرّض شخص ما للتمييز فقط بسبب كونه زوج/زوجة لأحد الأفـراد غـير المرغـوبين من قبـل الشـركة. كمـا قـد

يحدث التمييز بين شخصين ينتميان لنفس الفئة، فمثلًا يقوم شخص ما بتمييز موجّه ضد شخص آخر بنــاءً على جنسيّته الأصليّة الّتي ينتميان إليها كلاهما.

شُكِّلت هيئة تكافؤ الفرص Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) عـبر القسـم السابع من قانون الحقوق المدنيّة الصادر عام 1964 في الولايات المتّحدة، ويهدف بشكل أساسيّ لحظر التميــيز في مكان العمل حسب العرق والجنس والجنسيّة والدين والحمل.(101) تعزّزهيئة EEOC من تطبيق القـانون كمـا تصدر توجيهات حول كيفيّة معاملة الموظّفين. تمتلك الهيئة أيضًا سلطة إجراء تحقيقات حول ادّعـاءات التميــيز في مكان العمل ومحاولة حلّها أو رفع دعاوى قضائيّة عند اللزوم.

كلّ أشكال التمييز في مكان العمل محظورة حسب قوانين مختلّفة تصونها هيئة تكافؤ الفرص، والّـتي تعُـدُّ المضايقات، وخاصةً المضايقة الجنسيّة، شكلًا من أشـكال التميـيز، كمـا تنصّ على وجـوب تسـاوي الأجـور بين الجنسين.(102) بند تساوي الأجور مُغطّى ضمن قانون تساوي الأجور لعام 1963 في الولايات المتّحدة وهو تعديل لقانون معايير العمل العادلة الصادر عام 1938. يخضـع كـل العـاملين لهـذا القـانون نظريًّا، والـذي كـان محاولـة لمواجهة عدم تساوي الأجـور بين الـذكور والإنـاث. لكن على الـرغم من مـرور أكـثر من 50 عامًـا على صـدور هـذا القانون لا تزال النساء تجني 80 سنتًا لقـاء كـلّ دولار يجنيــه الـذكور مقابـل العمـل والمجهـود ذاتـهُ(103) (أي أنّهن يحصلن على أجر أقلّ بنسبة 20%).

ج. المضايقة

المضايقة هي أيّ تصرّف غير مرغوب مبنيّ على توجّهات وانطباعات سلبية مثل الجنس والعرق والجنســيّة والاحتياجات الخاصّة وغيرها. وهو شكل من التمييز في مكان العمل ويعد ذلك انتهاكًا لبعض القوانين في بعض البلدان مثل الولايات المتحدة في القسم السابع من قانون الحقوق المدنيّة الصادر عام 1964 ، ولقـانون التميــيز على أساس العمر في العمل لعام 1967 ولقانون الأمريكيّين ذوي الاحتياجات لعام 1990. (104)

تعبّر المضايقة الجنسيّة عن مضـايقة قائمـة على جنس الشـخص، وقـد تكـون هـذه المضـايقات عبـارة عن مبادرات جنسيّة غير مرغوبة أو طلب خدمات جنسيّة أو إيحاءات جنسيّة أو غيرها. على الرغم من كـون الجنســين معرّضين لهذا النوع من المضايقات، إلا أن الموظفات النساء هم الأكثر عرضة لذلك.(105)

د. التميز على أساس العمر

يشير التمييز على أساس العمر إلى معاملة أحد الموظّفين أو المتقدّمين على أنّهم أقلّ كفاءةً بسبب عمرهم. يحظر قانون التمييز على أساس العمر (ADEA) التمييز ضد الأفراد الأكـبر من 40 عامًـا. كمـا يمنـع هـذا القـانون المضايقات القائمة على العمر، مثل الإيحاءات المهينة أو تأسيس بيئة عمل معادية.(106)

ه. التميز ضد ذوي الاحتياجات الخاصة

ذوي الاحتياجات الخاصّة هم أشخاص يمتلكون إعاقةً جسديّة أو عقليّة تحدّ من واحد -أو أكثر- من نشاطاتهم الحياتيّة. يحدث التمييز ضدّ ذوي الاحتياجات الخاصّة عندما تتمّ معاملة موظّف أو متقدّم مشمول بقانون الأمريكيّين ذوي الاحتياجات (ADA) بشكل غير متكافئ بسبب إعاقتهم. قانون (ADA) هو قانون حقوق مدنيّة يحظر التمييز في العمل والخدمات العامّة والمرافق العامّة والمواصلات ضدّ ذوي الاحتياجات.[107] المشمولون ضمن هذا القانون هم أشخاص قادرون على قيام مهامهم الأساسيّة في وظائفهم مع أو بدون مساعدات منطقيّة. تظهر البحوث أنّ توفير هذا النوع من المساعدات للموظّفين يكلّف الشركة القليل (أقلّ من 100$) أو قد لا يكلّفها شيئًا.

و. التميز على أساس الجنسية الأصلية

يتضمّن التمييز حسب الجنسيّة الأصليّة المعاملة غير المكافئة لشخص ما بسبب جنسيته أو لهجته أو إثنيّته أو مظهره. تحظر تشريعات هيئة (EEOC) تطبيق أساليب أو سياسات توظيف إن كانت تؤثّر سلبًا على الأشخاص من أصلٍ معيّن. على سيل المثال تُمنع الشركات من تطبيق سياسة استخدام لغة واحدة إلا في حالة كان ذلك ضروريًّا لتأمين كفاءة العمل. كما يُمنع للمديرين أن يشترطوا في معايير التوظيف موظّفين طليقين في لغة معيّنة ما لم تكن أساسيّة في صلب مهامهم. تمنع هيئة (EEOC) الشركات من حصر توظيفهم على المواطنين الأمريكيّين أو المقيمين ما لم يكن العمل مُطالبًا قانونيًّا بذلك.

ز. التميز ضد الحوامل

يشمل التمييز ضدّ الحوامل معاملة الموظّفة أو المتقدّمة معاملةً ظالمة بسبب حملها أو ولادتها أو ظروفها الصحيّة المتعلّقة بذلك. على سبيل المثال يحظر قانون التمييز ضدّ الحوامل (PDA) في الولايات المتّحدة أيّ إجراءات تمييزيّة متعلّقة بالحمل مثل: التوظيف والطرد والتعويضات والتدريبات والمهام والتأمينات وغيرها. بالإضافة قد يضطر المدراء لإجراء بعض التعديلات على مكان العمل لملائمة وضع الحوامل وذلك استجابة لقانون (PAD) المذكور سابقًا.

بالإضافة إلى ذلك هنالك العديد من القوانين المماثلة في الكثير من البلدان، مثل قانون الإجازة العائليّة والطبّيّة (FMLA) في الولايات المتّحدة والذي أجاز للأهالي الجدد أخذ إجازة غير مدفوعة الأجر لمدّة 12 أسبوعًا (أو مدفوعة الأجر إن استحقّها الموظّف) للاعتناء بالمولود الجديد.[108]

ح. التميز حسب العرق/اللون

يتضمّن التمييز حسب العرق/اللون معاملة الموظّفين أو المتقدّمين معاملة ظالمة بسبب عرقهم أو بسبب صفات فيزيائيّة متعلّقة بعرقهم، مثل لون البشرة أو الشعر أو غيرها.

حيث يُمنع تطبيق بعض سياسات العمل إن كانت تؤثّر سلبًا على الأشخاص من عرق معيّن -كما هو الحال في التمييز حسب الجنسيّة الأصليّة-. على سبيل المثال فإنّ بعض السياسات التي تخصّ طريقة تصفيف الشعر المطلوبة من الموظّفين قد تكون ظالمة لذوي الأصول الإفريقيّة، وبالتالي يُحظر تطبيقها ما لم يكن تطبيقها أساسيّا للعمل.

ط. التميز الديني

يحدث التمييز الدينيّ عند معاملة الموظّفين أو المتقدّمين معاملة ظالمة بسبب معتقداتهم الدينيّة. يحمي القانون في الولايات المتحدة جميع المعتقدات الدينيّة في إطار العمل. حيث يجب على المديرين اتّخاذ إجراءات منطقيّة وعادلة فيما يخص معتقدات الموظّفين الدينيّة، مثل مرونة ساعات العمل أو تعديل بعض السلوكيّات في العمل. يضمن القانون حق الموظّفين بأن يتبعوا شعائرهم الدينية فيما يخصّ اللباس والشعر، ما لم يتعارض ذلك مع عملهم. ويحميهم من إجبارهم على ممارسة أو عدم ممارسة شعائر دينيّة معيّنة ضمن إطار عملهم.[109]

ي. التميز على أساس الجنس

يحدث التمييز على أساس الجنس عند معاملة الموظّفين أو المتقدّمين معاملة ظالمة بسبب جنسهم. كما يحمي قانون هيئة (EEOC) العاملين من المضايقات ومن السياسات الجائرة.

القوانين الفيدراليّة الأمريكيّة الأساسيّة في هذه المواضيع مُلخصّة في الجدول التالي.

الجدول 37: القوانين الأساسية الحامية للتنوع

القوانين الأساسيّة الحامية للتنوّع	
القسم السابع من قانون الحقوق المدنيّة لعام 1964	خلق هيئة تكافؤ الفرص بهدف رئيسيّ هو حظر التمييز في مكان العمل على أساس العرق أو الجنسيّة الأصليّة أو الجنس أو الاحتياجات الخاصّة أو الدين أو الحمل.
ضمن قانون تساوي الأجور لعام 1963	ينصّ على إعطاء الذكور والإناث أجورًا متساوية للعمل ذاته.
قانون التمييز على أساس العمر (ADEA)	يحظر التمييز ضد الأشخاص الأكبر من 40 عامًا.
قانون الأمريكيّين ذوي الاحتياجات (ADA)	يحظر التمييز ضدّ ذوي الاحتياجات في العمل والخدمات العامّة والمرافق العامّة والمواصلات.
قانون التمييز ضدّ الحوامل (PDA)	يحظر أيّ إجراءات تمييزيّة متعلّقة بالحمل فيما يلي: التوظيف والطرد والتعويضات والتدريبات والمهام والتأمينات.
قانون الإجازة العائليّة والطبّيّة (FMLA)	يتيح للموظّفين أخذ إجازة غير مدفوعة الأجر لمدّة 12 أسبوعًا للاعتناء بالمولود الجديد.

ك. أشكال أخرى من التميز

بعيدًا عن تعاريف هيئة (EEOC) وصف الباحثون في الإدارة والتنوّع أشكالًا أخرى للتمييز تتكـرّر ضـدّ فئـات معيّنة دون غيرها. يستخدم مصطلح تمييز الوصول لوصـف حـالات حرمـان فئـات معيّنـة من فـرص التوظيـف بسبب جنسهم أو عمرهم أو عرقهم أو غيرها من العوامل. يصف مصطلح تمييز المعاملة التعامـل المختلـف مـع الموظّفين بعد توظيفهم سواء كان ذلك في المهام الموكلة لهم أو في المكافآت.[110] كما وصـف البـاحثون أيضًـا شكلًا من التمييز أسموه التمييز الشخصي أو الباطني وهو تمييز غير علنيّ ومخفي (لا واعي) إلا أنه يشكل خطـرًا على هيكليـة المؤسسـة لأنـه قـد يحقّـز المشـاكل بين المـوظفين وبين المـوظفين العملاء وبين عناصر الشركة الأخرى.

يشكّل هذا النوع من التمييز تحدّيًا خاصًّا لصعوبة تحديده. على سـبيل المثـال، أظهـرت دراسـة ركّـزت على التمييز وخدمة العملاء أنّ الزبائن السمينين معرّضون أكثر لحوادث التمييز من الزبـائن معتـدلي الـوزن. خصّـص العـاملون في خدمـة الزبـائن وقتًـا أقـلّ للزبـائن الأسـمن في حين أبلـغ بـاقي الزبـائن عن تعامـل أفضل من قبل المـوظّفين عنـد سـؤال البـاحثين لهم (تضـمّنت الأسـئلة ابتسـامة الموظّ ف وتواصـله البصـريّ ودرجة الوديّة معهم).[111]

اختبار مدى الفهم
1. ما هو دور هيئة (EEOC)؟
2. ما هي أشكال التمييز الموجودة في مكان العمل؟

12.6 نظريات التنوع الأساسية

أيّ النظريّات تساعد المديرين على فهم فوائد وعقبات إدارة قوّة عاملة متنوّعة؟

تركّز العديد من نظريّات إدارة قوى العمل المتنوّعـة على تفـاعلات الأفـراد (مثـل التنميـط وتقسـيم خـواص الآخرين) مع الأشخاص المغايرين. تحـاول وجهـات النظـر المختلفـة شـرح كيـف يكـون التنـوّع مفيـدًا أو مضـرًّا لإنتاجيّة المنظّمة.

- تقترح **النظرية المعرفيّة التنوّعيّة** Cognitive Diversity Hypothesis أنّ المناظير المتعدّدة الناجمة من الاختلافات الثقافيّة ضمن المنظّمة توجد حلول إبداعية للمشكلات.
- تقترح **نظريّة تجاذب المتشابهين** Similarity Attraction Paradigm ونظريّـة الهويّـة الاجتماعيّـة Social Identity Theory أنّ تفضيل الأفراد للتفاعل مع المتشابهين معهم قد يجعل آثار التنوّع سلبيّة على المجموعة وعلى إنتاجيّتها.

- يشرح **نموذج التثبيط-التبرير** Justification Suppression Model الظروف الّتي تجعل الأشخاص يتصرّفون وفقًا لأحكامهم المسبقة.

12.6.1 النظرية المعرفية التنوعية

تظهر بعض البحوث أنّه لا علاقة بين التنوّع وأداء المجموعة. في حين تُظهر أبحاث أخرى وجود هذه العلاقة وتؤكّدها، بمعنى آخر أظهر نتائج بعض البحوث وجود علاقة سلبيّة (تنوّع أكثر يعطي أداء أقل، تنوّع أقلّ يعطي أداء أكثر) وبعضها الآخر أظهرت علاقة إيجابيّة.

قد ترجع النتائج المختلفة لاختلاف تأثيرات التنوّع على أعضاء المجموعة. تدرس النظرية المعرفيّة التنوّعيّة الاختلافات بين أعضاء المجموعات تبعًا للخبرة والتجربة والمنظور.[112] يؤكّد العديد من العلماء أن أسس التنوّع مثل العرق والجنس والعمر وغيرها تؤثّر تأثيرًا إيجابيًّا على الأداء، بسبب مشاركة أعضاء الفريق والوعي والخبرات المختلفة النابعة من خلفيّاتهم الديموغرافيّة المتنوّعة.[113]

يدعم أحد الأبحاث وجود علاقة بين أداء الفريق والتنوّع في المهام وهو ما ينعكس على مزايا غير محسوسة، مثل قدراتهم وأدائهم الوظيفيّ ومستواهم التعليميّ. على أيّة حال أنتجت العلاقة بين أداء الفريق والتنوّع الديموغرافيّ نتائج متباينة في مختلف الحالات.[114] على سبيل المثال درس واتسون وزملاؤه الفوارق بين أداء المجموعات المتباينة (المجموعات التي تضمّنت تنوّعًا عرقيًا وجنسيًّا وديموغرافيًّا في أعضائها) والمجموعات المتماثلة (لم تشتمل على عنصر التنوّع بين أعضائها)، حيث خُصّصت مهمّة تحليليّة لهذه المجموعات ودُرس أداؤهم مع مرور الوقت بناءً على4 معايير هي: مدى الأفكار المقدّمة - عدد المشاكل المُكتشفة في الحالة المدروسة - عدد البدائل المُقترَحة - وجودة الحلّ. احتساب الأداء العامّ كان على أساس معدّل المعايير الأربعة. قيست المعايير في ثلاث فترات متباينة (1: بعد 5 أسابيع - 2: بعد 9 أسابيع - 3: بعد 13 أسبوع - 4: بعد 17 أسبوع).

كان الأداء العامّ للمجموعات المتماثلة أفضل خلال د الفترة الأولى والثانية، بينما كان أداء المجموعات متقاربًا في الفترات الثالثة والرابعة. لكنّ المجموعات المتباينة تفوقّت في مدى الحلول وابتكار عدد بدائل أكبر.

يقترح هذا البحث استفادة المجموعات المتباينة من تنوّع أكبر في الحلول المطروحة عند حل المشكلة بالرغم من كون نتائج المجموعات المتماثلة أفضل في بادئ الأمر. وبناءً على النظرية المعرفيّة التنوّعيّة تنبع هذه الفوائد من اختلاف الثقافات الّذي يوجد وجهات نظر مختلفة. من جهة أخرى احتاجت المجموعة المتباينة لوقت أطول حتى استطاع أفرادها العمل معًا بكفاءة، وذلك بسبب كونهم غرباء عن بعضهم وهذا ما يجعل المجموعات المتماثلة أفضل أداءً على المدى القصير، هذه الفكرة تتعلّق بنظريّة تجاذب المتشابهين (المطروحة في الفقرة القادمة). أظهرت دراسات أخرى تعاونًا أفضل لدى المجموعات المتنوّعة من المجموعات المتماثلة عند أداء مهام تتطلّب مهارات الإبداع والمبادرة واتّخاذ القرارات، حيث تكون المجموعات المتماثلة أكثر فعاليّة، في حين تكون المجموعات المتنوّعة أكثر تأثيرًا.

12.6.2 نظرية تجاذب المتشابهين

تشرح النظرية المعرفيّة التنوّعيّة الفائدة الناجمة عن التنوّع على إنتاجيّة المنظّمـات. في حين تشـرح نظريّـة تجاذب المتشابهين التأثيرات السلبية.

أظهرت بعض الأبحاث أن الأفراد في بيئات العمـل المتنوعـة يصـبحون أقـلّ تعلّقًـا وأكـثر تغيّبًـا عن العمـل وأميل للاستقالة.[115] يوجد كذلك دليل على أنّ التنوّع يوجد صراعًا ومعدّل دوران وظيفي أعلى للموظّفين. نظرّية تجاذب المتشابهين هي واحدة من النظريّات الأساسيّة الّتي تحاول شرح سبب هذه الظواهر. تشير هذه النظريّـة إلى أن هنالك انجذابًا بين الأفراد لبعضهم عند تشابه سلوكهم وطبائعهم.[116]

السلوك والمعتقدات هما عناصر مشتركة شائعة في تفاعل الأشخاص مع بعضهم، فقد تعبّر خصائص مثـل العرق والعمر والجنس والحالة الاجتماعية عن خصائص أعمق لدى الأشخاص. على سبيل المثال، أظهرت العديد من الدراسات المطبّقة على سلوك الأشخاص المتقدّمين لعمل أنّ الأفراد ينجذبون أكـثر للشـركات الّـتي تعكس هويّتهم في حملاتها التوظيفيّة. وأظهرت دراسة أن الشركات الّتي تظهر بصورة متنوّعة تجذب الأقليّـات والنسـاء أكـثر من الـبيض والرجـال.[117] حتّى أن البـاحثين عن عمـل والمولـودين في بلـد خـارجيّ انجـذبوا انجـذابًا أكـبر للمنظّمات الّتي تُظهر موظّفين أجانب في إعلاناتها التوظيفيّة.[118]

12.6.3 النظرية المعرفية الاجتماعية

تبحث **النظريّة المعرفيّة الاجتماعيّة** أيضًا عن الآثار السلبيّة للتنوع في المجموعات أو المؤسّسات. تقترح هذه النظريّة استخدام الأشخاص عمليّة التصنيف لتبسيط المعلومات الضخمة وتسهيل التعامـل معهـا. تسـمح لنا هذه التصنيفات بتجزئة البيانات بسهولة وسرعة. يتمّ تصنيف الأشخاص عادةً وفقًـا للعـرق والجنس والعمـر. لذا عادةً تحدث معالجة تلقائيّة في أدمغتنا عند لقائنا لشخص بصفات معيّنة، بحيث نستطيع تصنيفها مباشـرةً وحينها تظهر اعتقادات وأحكام مسبقة جاهزة عن طبيعة هذا الشخص. كما أنه قد يتعـرّض الشـخص للتصـنيف حتى لو لم تتمّ رؤيته. على سبيل المثال قد يصنّف مسؤول التوظيف المتقدّمين للعمل على أسـاس جنسـهم أو عرقهم عند استعراضه للسيَر الذاتيّة المقدّمة، لأنّ أسماءهم قد تعّبر عن ذلك.[119]

تنتمي القوالب الجاهزة أو **النمطية** (Stereotypes) لهذه التصنيفات وهي التعميم المفـرط للصـفات على فئات معيّنة. هذه القوالب الجاهزة تكون هي أساس الأحكام المسبقة ومنشأ ظـاهرة التميـيز. في سـياق العمـل من غير القانونيّ أن يعمل الإداريُّ على التصنيف والتنميط ووضع القوالب الجاهزة في قرارات التوظيـف، سـواءً كان هذا قانونيًّا أم لا فهو يتعارض مع نهج التنوّع الذي تتبنّاه القوانين والشركات المُعاصرة.

12.6.4 نظرية الهوية الاجتماعية

تحاول **نظريّة الهوية الاجتماعيّة** أيضًا تفسير النتائج السلبيّة للتنوّع. تقترح هذه النظريّة أنّنا نصنّف الأفـراد حالما نلتقيهم إلى مجموعة-مماثلة in group (أفراد ينتمون لنفس فئتنا) ومجموعة-مغايرة out-group (أفـراد

ينتمون لفئـة مختلفـة).[120] فنحن نـرى الأشـخاص المنتمين للمجموعـات المغـايرة على أنّهم يمتلكـون صـفات مشتركة وسلوكيات متشابهة (أي ننسبهم لقوالب جاهزة).

يفترض العلماء أنّ سبب حدوث هذا المنظور هو وجـود فـارق واختلاف بين تفاعلاتنـا مـع أفـراد مجموعتنـا المماثلة مقارنةً مع تفاعلاتنا مع أفـراد مجموعاتنـا المغـايرة. فهنـاك غالبًـا تفضـيل للمجموعـة المماثلـة وأحيانًـا انتقاص للمجموعة المغايرة، ومع ذلك فقد لا يفضل أفراد بعض الأقليّات الأفراد الآخرين في مجموعاتهم.[121] قد يكون سبب حدوث ذلك هو التعرّض الطويل للفكر المنتشر عن إيجابيّات ومقدرات الرجال أو الـبيض وسـلبيّات النساء والأقليّات في العمل. عندما يحدث التفضيل للمجموعة المماثلة يتمّ توظيف أفراد من الأغلبيّة وتـرقيتهم ومكافأتهم على حساب الأقليّات وذلك غالبًا بشكل مخالف للقانون.

12.6.5 نظرية المخطط

تشرح **نظريّة المخطّط** كيف يخزّن الأفراد المعلومات حول الآخرين بناءً على خصائصـهم الديموغرافيّـة.[122] تُخزّن المعلومات والمعرفة على شكل أنمـاط وعلاقـات متداخلـة في أذهاننـا، بحيث تولّـد مخطّطـات تُسـتخدم لتقييم الذات أو الآخرين، وبنـاءً على تلـك المعرفـة المسـبقة والأحكـام النمطيّـة المبنيّـة على الاعتقـاد والميـول الفكرية تجاه خصائص الآخرين، بناءً على ذلك يصنّف الأفراد النـاس والأحـداث والأشـياء من حـولهم إلى فئـات معيّنة. حتّى أنّ هذه التصنيفات تُستخدم لتقييم الأشخاص الجدد واتّخاذ القرارات حول كيفية التعامل معهم.

بناءً على هذه النظريّـة، يشـكّل الموظّفـون مخطّطـات ذهنيّـة عن زملائهم وفقًـا لعمـرهم وجنسـهم وعـرقهم وصفاتهم الأخرى. كما يشكّلون مخطّطات عن سياسات المنظّمة والقادة وبيئة العمل. تأثير هذه المخطّطات قـد يكون سلبيًّا أو إيجابيًّا وسيؤثّر على سلوك وتصرّفات الموظّفين تجاه بعضهم البعض.

12.6.6 نموذج التثبيط-التبرير

يشرح **نموذج التثبيط-التبرير** الظروف الّتي تـدفع الأشـخاص المتحيّـزين (الـذين يميلـون لإطلاق الأحكـام المسبقة على الآخرين دون معرفتهم أولًا) للتصرّف وفقًا لأحكامهم المسبّقة. توصف هذه العمليّة بأنّها مؤلّفة من خطوتين، بحيث يكون الأشخاص فيها متحيّزين إلى مجموعـة أو فئـة معيّنـة ولكنّهم في نفس الـوقت يشـعرون بمشاعر متضاربة تجاه ذلك تدفعهم لإخفاء تحيّزهم بدلًا من التصرّف على أساسـه.[123] تقـترح النظريّـات أن كـلّ الأشخاص لديهم أحكام مسبقة بطريقة أو بأخرى وأنّهم يكتسبونها منذ سنّ مبكّرة وأنّهم يعانون في التخلّص منها عند الكبر. تُحَفَّز الأحكام المسبقة هذه عادةً من قبل المقرّبين كما يستخدم الأفراد وسائل مختلفة لتبريرها.

سيحاول أغلب الأشخاص تثبيط أيّ مظاهر للتحيّز لديهم، قد يكون سبب ذلك عامل داخلي، مثل التعاطف والشفقة والمعتقدات الخاصّة. وقد يكـون السـبب أيضًـا عـاملًا اجتماعيًّا، حيث أنّ إظهـار التحيّـز وعلنيّـة إطلاق الأحكام المسبقة غير مقبولة في المجتمع وغير قانونيّة حتّى في بعض الحالات.

يبحث الأشخاص المتحيّزون أحيانًا عن طرق لتبرير معتقداتهم هذه. أظهرت الدراسات أنّ الأفراد أكثر احتمالاً لسلوك المُتحيّز إن كانوا مُتعبين جسديًّا أو نفسيًّا أو إن استطاعوا القيام بذلك دون أن تُكشف هويّتهم أو إن كانت القواعد المجتمعيّة ضعيفة وتتغاضى عن مثل هذه الأفعال.

اختبار مدى الفهم

1. ما النظريّات الّتي تساعد المديرين على فهم التنوّع؟

12.7 فوائد التنوع في العمل وتحدياته

كيف يحصد المديرون فوائد التنوّع ويتجاوزون تحدّياته؟

تبنّت العديد من النظريّات فوائد التنوّع في العمل، لكن في الواقع أظهرت الدراسات التطبيقيّة نتائج متضاربة، ما أثبت للباحثين دور وتأثير الظروف المحيطة على نجاح المبادرات لزيادة وتحسين التنوّع في العمل. يحرص المديرون على أن تكون المبادرات والجهود المبذولة للحفاظ على التنوّع في العمل رامية إلى المساواة والعدل لا أن تُستهدف وتُسخّر لنفع إنتاجيّة الشركة فحسب. يمكن للمديرين تجاوز عقبات التنوّع في العمل عبر التعامل معها بنهج حساس ومدروس، وهذا بدوره سينعكس انعكاسًا إيجابيًّا على الشركة وإنتاجيّتها.

12.7.1 ثلاث منظورات عن التنوع في العمل

صُمّم عمل إيلي وتوماس عن التنوّع الثقافي ليدعم -نظريًّا وعمليًّا- بعض العلاقات المفترضة بين التنوّع والإنتاجيّة. أنتج بحثهم نموذجًا عرّف ثلاث منظورات للتنوّع في العمل وهي[(124)]: الدمج والتعلّم - الوصول والشرعيّة - التمييز والعدل.

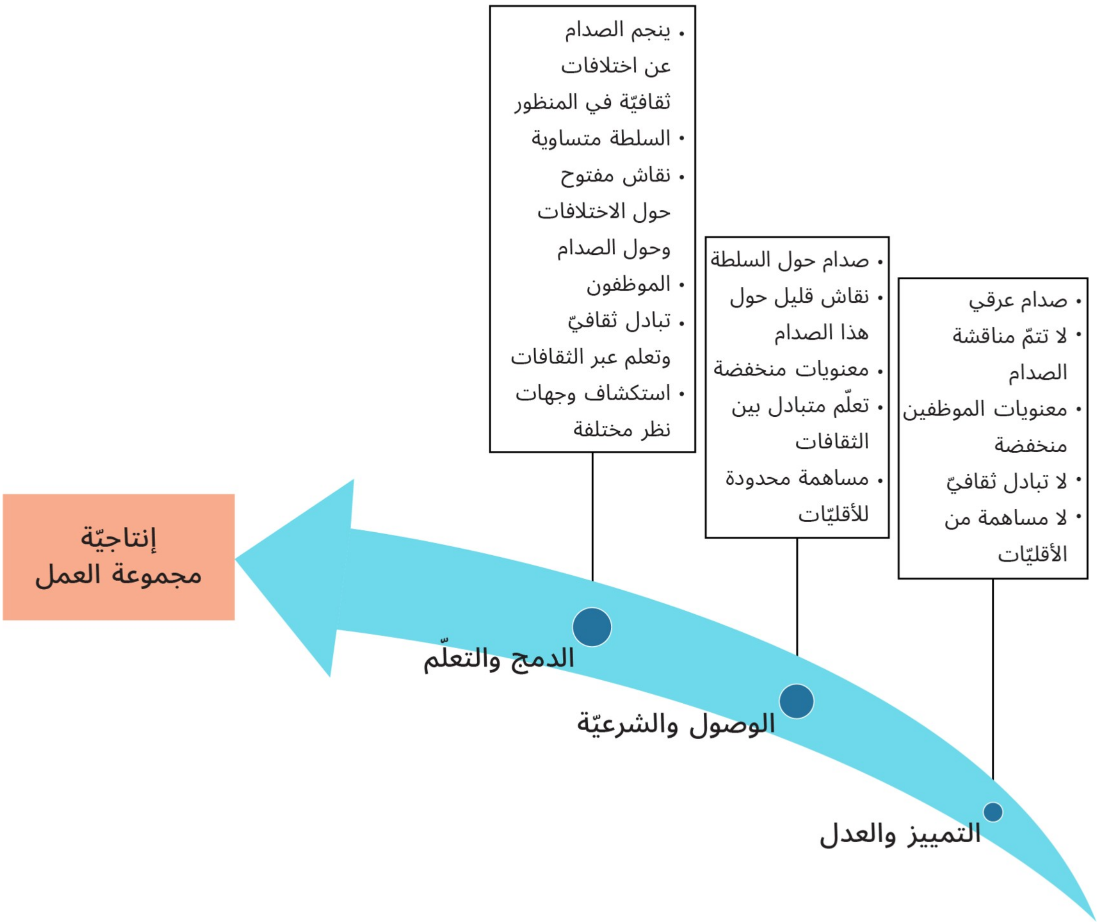
I. منظور الدمج والتعلم (The Integration-and-Learning Perspective)

يقترح منظور الدمج والتعلّم أن مختلف الخبرات والمهارات، الّتي تمتلكها مجموعة متنوّعة الثقافات، قيّمةً في سياق عمل الفريق. ضمن هذا المنظور، يستطيع أعضاء مجموعة متنوّعة ثقافيًّا استخدام اختلافاتهم للتفكير في مشاكل العمل والآليّات والمنتجات بطريقة مُختلفة وإبداعيّة تخدم عمل الشركة. يفترض هذا المنظور أنّ أعضاء مثل هذه المجموعة يستطيعون التعلّم من بعضهم والعمل معًا لتحقيق أهدافهم المشتركة.

سلبيات هذا المنظور قد تشمل شعور الأعضاء البيض بالتهميش ضمن هذه المجموعات عند عدم مشاركتهم بالنقاشات المبنيّة على التنوّع. وفي المقابل قد يشعر الأعضاء الآخرون بالاستنزاف عند تركيز العمل عليهم بهذه الطريقة.

ب. منظور الوصول والشرعية (The Access-and-Legitimacy Perspective)

يركّز "منظور الوصول والشرعيّة" على فوائد التنوّع في العمل لشركة تسعى للتعامل ضمن أسواق متنوّعة أو مع عملاء متنوّعين. تعمل مجموعات العمل تحت هذا المنظور بهدف الدخول بقوّة في هذه الأسواق لكون تنوّع المجموعة يضفي عليهم بعض الشرعيّة والموثوقية في السوق المتنوّع. شكل التنوّع هـذا وظيفيّ أكـثر من كونـه يســعى للعدالــة وترســيخ بعض القيم في الشــركة. تكمن ســلبيّة هــذا المنظــور في حصــر المــوظّفين من الأقليّات بهذه الأدوار الخاصّة (محاولة التعامل والوصـول للأسـواق المتنوّعـة) بعيـدًا عن أيّ مسـاهمات مفيـدة أخرى قد يقدموها.[125]



الشكل 100: منظورات التنوّع في العمل (المصدر: مقتبس من Ely, Robin J وDavid A. Thomas "Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes." Administrative science quarterly. 46.2 (2001): 229-273

ج. منظور التميز والعدل The Discrimination-and-Fairness Perspective

ينبع منظور التميز والعدل من الاعتقـاد بـأنّ التنـوّع في العمـل هـو واجـب أخلاقيّ يجب تحقيقـه من أجـل تأسيس مجتمع عادل ومتكافئ. يتمثّل هذا المنظور من خلال الالتزام بمبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف والترقية، كما انه لا يربط أداء مجموعة ما أو نجاحها بمدى تنوّعها. تمتلك العديد من الشـركات الّـتي تعمـل بهـذا المنظـور اعتقادًا مخفيًا أو مكشوفًا بأنّ استيعاب الثقافة الغالبة (ثقافة البيض) يجب أن ينبع من الفئات الثقافيّة الأخرى.

أحد سلبيّات هذا المنظور هو إمكانيّة شعور فئات الأقليّات بالتقليل من قيمتهم عندما يكون قيـاس التقـدّم في الشركة عبر توظيف الأقليّات بناءً على شِخصهم فقط (وسيلة للإعلان للملأ أن الشـركة تتبـنى التنـوّع) وليس بناءً على مهارتهم او كفائتهم. غالبًا يُفرض استيعاب الثقافة الغالبة على الموظّفين المتنوّعين تحت عنوان تقليل الصدام أو على أنها خطوة للتقليل من أهميّة الاختلافات والتحيّزات بين الفئات.(126) يظهِر الشكل السابق درجات فعاليّة المنظورات السابقة.

اختبار مدى الفهم

1. كيف يحصد المديرون فوائد التنوّع؟
2. كيف يتخطّى المديرون عقبات التنوّع؟
3. ما هي مناظير التنوّع في العمل؟ وما الفوارق بينها؟

12.8 اقتراحات حول إدارة التنوع

كيف تستطيع المنظمّة تقدير كلّ العاملين والمتقدمين والزبائن من كلّ الخلفيّات؟

يجب أن تخطو المنظّمات الملتزمة بالتنوّع لمحاربة أشكال التميـيز والمضـايقة الّـتي تحـدّثنا عنهـا في هـذا الفصل. كما يجب عليهم المضيّ باتّجاه جعل التنوّع هدفًا في كلّ من مرحلة ما قبـل التوظيـف ومرحلـة مـا بعـد التوظيف. يجب أن يعير المسؤولون والمديرون انتباهًا واهتمامًا كافيًا للتوظيـف والحـوافز المتّبعـة، وأن يتأكّـدوا من اعتمادهم على المعلومات والكفاءات الحقيقية في انتقائهم للموظفين وابتعادهم عن القوالب الجاهزة. فيما يلي أمثلة عن ما يجب على القادة في المنظّمات فعله لضمان تقدير جميع الموظّفين في بيئة الشركة.

12.8.1 عملية اختيار المرشحين لمقابلات التوظيف

لضـمان العـدل بين كـلّ المتقـدّمين، يجب أن تسـتخدم المنظّمـات مقـابلات معـدّة بعنايـة خلال الاختيـار المرشّحين للتوظيف لتجنّب الانحياز وفقًا للعرق أو الجنس.(127) تتألف هـذه المقـابلات من الخصـائص الخمس عشرة التالية:

1. تحليل الوظيفة
2. نفس الأسئلة للجميع
3. الحدّ من التلقين
4. أسئلة أفضل
5. مقابلات أطول

6. التحكّم بالمعلومات المساعِدة
7. الحدّ من أسئلة المرشّحين
8. مقاييس متعدّدة للتقييم
9. مقاييس معدّلة للتقييم
10. ملاحظات مفصلّة
11. مقابِلون متعدّدون
12. مقابِلون مستمرّون
13. لا نقاش بين المقابلين
14. التدريب
15. التوقّع الإحصائيّ.[128]

قد يحدث الانحياز عندما يفضّل المقابِلون مرشحين مشابهين لهم (سواءً عرقيًا أم دينيًا أم شكليًا أم حتى فكريًا). تستطيع المنظّمات تخطّي هذه العقبة إن طبّقت الخصائص هذه في كلّ عمليّة توظيف.

12.8.2 علاقات الإرشاد التنوعية

بفضل النموّ السريع للعولمة أصبح المديرون أكثر عرضةً لإدارة فِرق متنوّعة. أظهرت الأبحاث أنّ الشركات المتنوّعة عرقيًّا وإثنيًّا تؤدّي أداءً ماليًّا أفضل من نظيراتها وحيدة اللون (التي تعتمد قولبةً واحدة لموظفيها)، وذلك بسبب مساهمة الموظّفين من خلفيّات وتجارب مختلفة، الأمر الذي يمنح الشركة ميّزة تنافسيّة بعدّة طرق. من الضروري أن يكون المديرون وصاحبو القرار مؤهلّين لإدارة فرق متنوّعة بما يعود بالنفع على الجميع. **علاقات الإرشاد التنوّعيّة** هي علاقات بين المُشرف والمُشرَف عليه بحيث تكون هاتين الفئتين مختلفتين من حيث الجنس والعرق والعمر وغيرها من الخصائص. أظهرت الأبحاث أنّ هذه العلاقات تعود بالنفع على كلا الطرفين وأنّ كليهما يخرجان بفوائد من ناحية المعرفة والتعاطف وقدرة التعامل مع الأشخاص من فئات أخرى.[129]

القيادة الإدارية

برامج تدريب التنوّع

يواجه المديرون تحـديًا كبـيرًا في فهم كيفيـة إدارة التنـوّع في الـوقت الّـذي تتنـوّع فيـه القـوى العاملـة تنوّعًا كبيرًا ومستمرًّا. أحد أهم القرارات الّتي يجب اتّخاذها هو فيما إذا كان يجب على المنظمة تقديم تـدريب للتنــوع أم لا، وإن فعلت فما هي المواضيع والقضايا التي يجب طرحها بناءً على أهداف المنظّمة.

طال الجدل فيما مضى عن كفاءة تدريب تنوّع الشركات، وذلـك منـذ أن ظهـر قـانون الحقـوق المدنيـة لعـام 1964 في الولايات المتّحدة الأمريكيّة وعزّز تدريب تنوّع الشركات بما يتوافق مـع القـانون. يظهـر بحث سـابق أنّ هذه التدريبات يمكن أن تكون فعّالة أو غير فعّالة أو حتى ضارّة بالنسبة للموظفين، ومع ذلك فإن تـدريبات التنـوع تطوّرت خلال السنين، وأصبحت عاملًا مهمًّا بالنسبة لأصحاب العمل في إدارة التنوّع.

في الثمانينات وحتّى أواخر التسعينات من القرن الماضي تطوّر تدريب التنوّع من التركـيز فقـط على الالـتزام إلى مواكبة احتياجات النساء والأقليّات، سيّما مع تزايد معدّلات دخولهم في القوى العاملة. لسوء الحـظ فـإنّ هـذا النوع من التدريب كان يُرى من قبل البيض والرجال على أنه نوع من التمييز ضدهم، بمعنى أنهم يشعرون بالتمييز (على حساب الأقليّات)، أي تمامًا مثل المشكلة الأساسيّة الّتي يعالجها تدريب التنوع. يُعتّبر تدريب كهذا جلسات يُعد بمثابة "اعـتراف" وإعلان للمـوظّفين الـبيض عن تـواطئهم في العنصـريّة المؤسسـاتيّة. يعطي هـذا النـوع من التدريبات نتائج عكسية متوقّعة، وعلاوة على ذلك يبعد الموظفين عن بعضهم، أي عكس هدفه تمامًا.

وقد تطوّر تدريب التنوع حديثًا للتركيز على:

1. تعزيز الكفاءات الثقافيّة بخصوص الزملاء الموظّفين.
2. تقييم الاختلافات.
3. تعلّم كيف يساعد التنوّع في اتّخاذ قرارات مهنيّة أفضل.

هذا المنظور لتدريبات التنوّع أكثر فعاليّة بالمقارنة مـع التركـيز على أسـباب نقص التنـوّع والجـذور التاريخيّـة للتمييز. يبقى فهم كيفيّة الالتزام بالقانون مهمًا طبعًا، ولكنّ التدريب له تـأثير أفضـل عنـدما يتمّ تضـمين العوامـل الأخرى أيضًا.

استقصت دراسة حديثة طرائق مختلفـة لتـدريبات التنـوّع، وتتضـمّن انخـراط المشـاركين في أنشـطة وضـع التوقّعات والأهداف. في أنشطة وضع التوقعات طُلب من المشاركين أن يقوموا بكتابة عدّة جمل حـول التحـدّيات التي يعتقدون أن الأقليّات يواجهونها. أمّا أنشطة وضع الأهـداف تضـمنّت كتابـة أهـداف محـدّدة وقابلـة للقيـاس تتعلق بتنوع مكان العمل. على سبيل المثال، الخطط المستقبليّة للصناعات اليدويّـة أو الانخـراط في السياسـات المستقبليّة. وأظهرت نتائج هذا البحث أنه عند استخدام هذه الأنشطة على أنهـا طـرق للتـدريب على التنـوّع فـإنّ النوايا السلوكية والمواقف المؤيّدة للتنوّع استمرّت بعد ذلك بأشهر.

ولأنّ اعتقادات الموظفين الدينيّة محمية بالقسم السابع لقانون الحقوق المدنية في الولايـات المتّحـدة، فـإنّ أصحاب العمل يجب أن يكونوا حسّاسين تجاه تحقيق التوازن وضمان حقوق الموظفين الدينيّـة. فمن الصـعوبات

الّتي تواجه المديرين بذلك هو تجنّب إعادة توجيه التمييز من مجموعة معيّنة لأخرى. ولتخفيف أيّ ردّ فعل عـنيف من قبـل المـوظفين، يجب على أصـحاب العمـل دراسـة ردود الفعـل من كـل المجموعـات لتعلّم الطـرق المثلى لاستيعابها، كما يجب تقييم بيئة عمل المنظّمة تقييمًا مستمرًا.

أسئلة للنقاش

1. لماذا باعتقادك يناهض بعض الموظّفين تدريبات التنوّع؟
2. هل تعتقد بوجود حاجة دائمة لتدريبات التنوّع في مكان العمل؟
3. كيف تحدّد أيّ نوع من تدريبات العمل تحتاج شركتك؟

12.8.3 القيادة المرئية

من العوامل المهمّة الأخرى لضمان المعاملة العادلة للمـوظّفين هي آليـات الإدارة السـليمة. يجب أن تقـدّر القيادة تنوّع الرأي، كما يجب أن تشجّع ثقافة المنظّمـة عُنصـر الانفتـاح وأن تجعـل المـوظّفين يشـعرون بـأنهم مقدّرون وأن حقوقهم مُصانة. يجب أيضًا أن تمتلك المنظّمة مهمّةً ورسالة واضحة ومفهومة وهيكليّـة اجتماعيـة متساوية وعادلة بعيدةً عن البيروقراطيّة، هذا كلّـه سيسـهم في تضـافر وتوحّـد قيم وسـلوك المـوظّفين مـع قيم وسـلوك المنظّمـة، بهـذه الطريقـة سـيُؤمّن عنصـر التنـوّع الثقـافي وسـيلة إضـافيّة لضـبط وتنظيم التصـرّفات والعلاقات داخل المؤسسة.

12.8.4 استراتيجيات للموظفين

يمكن أن يزيد الأفراد من الإنتاجيّة عند حصولهم على مستوى تعليميّ متقدّم، لكون التعليم معيـارًا أساسـيًا في توقّع المردود الماديّ عند جميع الفئات. يميل الأفراد أيضًـا للحصـول على وظـائف في شـركات أكـبر والّـتي تحتوي على برامج توظيف رسميّة ورؤية تنوّعيّة جاهزة. قد يخطوا هؤلاء الأفراد من فئات مختلفة باتّجـاه القضـاء على التميـيز عـبر رفـع وعيهم عن التنميـط أو الانحيـاز الّـذي يمارسـونه بأنفسـهم أو عـبر تحـدّي هـذه المشاكل ومواجهتها.

اختبار مدى الفهم

1. كيف يتأكّد المديرون من العدل في التوظيف بغضّ النظر عن التنوّع؟
2. ما هو دور القيادة في التنوّع؟

12.9 مصطلحات أساسية

إدارة التنوّع: الطرق الّتي يمكن للمنظمّـات أن تتّبعهـا لتضـمن أن الأفـراد من الفئـات المختلفـة يُعـاملون ويُقدّرون بشكل كافٍ ومتساوٍ ضمن قطاعات المنظّمة.

إدارة الموارد البشريّة الاستراتيجيّة: هو نظام من النشاطات الموجّهـة لـدمج المـوظّفين بمـا يسـاهم في تحقيق ميّزة تنافسيّة تستفيد منها المنظّمة.

تأشيرة العمل: هي وثـائق مؤقتّـة تـتيح للحاصـلين عليهـا السـكن والعمـل في الولايـات المتّحـدة بشـكلٍ مؤقّت أو دائم.

التخطّي: قرار الشخص بعدم إظهار هويّته الاجتماعيّة غير المرئيّة.

التفكير الجماعيّ: خلل شائع في عمليـة صـنع القـرار لـدى المجموعـات المتماثلـة بسـبب الضـغط داخـل المجموعة وسعي الأفراد لضمان توافق فيما بينهم (على الرغم من تفاوت الآراء).

التمييز الدينيّ: يحدث عند معاملة المـوظّفين أو المتقـدّمين معاملـة ظالمـة بسـبب معتقـداتهم الدينيّـة. يحمي القانون جميع المعتقدات الدينيّة في إطار العمل.

التمييز حسب العمر: معاملة الموظّف أو المتقدّم معاملةً أدنى بسبب عمره.

التمييـز ضـدّ ذوي الاحتياجـات: يحـدث عنـد معاملـة ذوي الاحتياجـات بطريقـة أدنى بسـبب إعـاقتهم العقليّة أو الجسديّة.

التمييز على أساس الجنس: يحدث عند معاملة الموظّفين أو المتقدّمين معاملة ظالمة بسبب جنسهم.

التمييز على أساس العرق/اللون: يتضمّن معاملة الموظّفين أو المتقدّمين معاملة ظالمة بسبب عـرقهم أو بسبب صفات فيزيائيّة متعلّقة بعرقهم، مثل لون البشرة أو الشعر أو غيرها.

التمييز في الحمل: يشمل معاملة الموظّفة أو المتقدّمة معاملةً ظالمة بسبب حملها أو ولادتها أو ظروفهـا الصحيّة المتعلّقة بذلك.

التمييز في مكان العمل: يحدث عندما تتمّ معاملة الموظّف أو المتقدّم في العمل معاملـةً ظالمـة بسـبب هويّته أو وضعه النفسيّ أو الجسديّ أو الخصائص الفرديّة.

التمييز المخفيّ: يظهر هذا الشكل من التمييز أو التحيّز بطرق غير مرئيّة أو محدّدة بدقّة.

التميـيز المضـادّ: يُسـتخدم لوصـف حالـة يـرى فيهـا مجموعـات الأغلبيّـة أنّهم يتعرّضـون للتميـيز بنـاءً على عرقهم أو جنسهم.

تمييز المعاملة: يصف التعامل المختلف مع الموظّفين بعد توظيفهم سواء كان ذلـك في المهـام الموكلـة لهم أو في المكافآت.

التمييز في الوصول: هو مصطلح متداول يصف حرمان الأشخاص من فرص التوظيف بسبب الفئة الّـتي ينتمون لها، مثل الجنس والعرق والعمر.

التنوّع: اختلافات مبنيّة على أسـاس الهويّـة والعِـرق (حـول وبين الأشـخاص) تـؤثّر في حيـاتهم كمـوظّفين وعملاء ومتقدّمين للعمل.

التنـوّع على المسـتوى العميق: تنـوّع غـير مـرئي في الصـفات، مثـل السـلوك والقيم والمعتقـدات، مثل الدين.

التنوّع المخفيّ: يتضمّن خصائص من المستوى العميق قد تكون مخفيّة أو مكشوفة لدى الأشخاص الذين يمتلكونها فحسب.

التنوّع المعرفيّ: الاختلافات بين أعضاء الفريق بخصائص مثل الخبرات والتجارب ووجهات النظر وغيرها.

خرافـة الأقليّـة القـدوة: هي صـورة نمطيّـة عن الرجـال والنسـاء الآسـيويّين تصـورّهم على أنهم مطيعين وناجحين. تستخدم هذه الاعتقادات لتبرير الظلم الواقع ضمن الأقليّات العرقيّة.

الدمج: درجة قبول الموظّفين ومعاملتهم بمساواة ضمن المنظّمة.

علاقات الإرشاد التنوّعيّة: هي علاقات بين مُدرّبين ومتدرّبين مختلفين بوضعهم الاجتماعي في المجتمـع وفي المنظّمة.

السقف الزجاجيّ: حاجز غير مرئيّ مبنيّ على المعتقدات السابقة بأنّ صانعي القرار في المنظّمـات هم من يمنع النساء من التقدّم في عملهم.

فئة الهويّة: مجموعة الأفراد الّين يتشاركون بسماتهم الديموغرافيّة، مثل العرق والجنس والعمر.

قانون الإجازة الطبيّـة والعائليّـة (FMLA): يسـمح للأهـالي الجـدد أخـذ إجـازة غـير مدفوعـة الأجـر لمـدّة 12 أسبوعًا (أو مدفوعة الأجر إن استحقّها الموظّف) للاعتناء بالمولود الجديد.

قانون الأمريكيّين ذوي الاحتياجـات (ADA): يحظـر التميـيز في التوظيـف والخـدمات العامّـة والمنـافع العامّة والمواصلات ضدّ ذوي الاحتياجات.

قانون تساوي الأجور لعام 1963 (Equal Pay Act): تعديل لقانون معايير العمل العادلة لعام 1938.

قانون التميـيز على أسـاس العمـر (ADEA): يحظـر التميـيز ضـد الأشـخاص الأكـبر من 40 عامًـا مثـل الإهانات والإيحاءات المسيئة الّتي تبني بيئة عمل معادية.

قانون التمييز ضدّ الحوامل (PDA): يحظر أيّ إجراءات تمييزيّة متعلّقة بالحمل مثل: التوظيف والطرد والتعويضات والتدريبات والمهام والتأمينات وغيرها.

القوالب الجاهزة: هي التعميم المفرط للصفات على فئات معيّنة وهي أساس الأحكام المسبقة والتمييز.

الكشف: قرار الشخص بإظهار هويّته الاجتماعيّة غير المرئيّة.

المستوى السطحيّ من التنوع: يمثّل خاصّيّات فرديّة واضحة، مثل العمر وحجم الجسم والاحتياجات الخاصّة والعرق والجنس وغيرها.

المضايقة: أي ممارسات غير مرحّب بها مبنيّة على العمر والعرق والجنس وغيرها من الصفات.

المضايقة الجنسيّة: تعبّر عن مضايقة تتعلّق بجنس الشخص وقد تكون مبادرات جنسيّة غير مرغوبة أو طلب خدمات جنسيّة أو إيحاءات جنسيّة أو غيرها.

مقابلات معدّة بعناية: مقابلات مصمّمة بهدف تجنّب الانحياز خلال عمليّة التوظيف.

منظور التمييز والعدل: هو تبنّي التنوّع الثقافي في مكان العمل على أنه واجبٌ أخلاقيّ يجب الحفاظ عليه من أجل تأسيس مجتمع عادل.

منظور الدمج والتعلّم: يقترح أن مختلف الخبرات والمهارات الّتي تمتلكها مجموعة متنوّعة الثقافات قيّمةً في سياق عمل الفريق.

منظور الوصول والشرعيّة: يركّز على فوائد التنوّع في العمل على الشركات الّتي تنوي التعاون مع أسواق متنوّعة أو زبائن متنوّعين.

النظرة المبنيّة على الموارد: تظهر قدرة بيئة العمل المتنوّعة على تأسيس ميّزة تنافسيّة للمنظّمة.

نظريّة تجاذب المتشابهين: تفضيل الأفراد للآخرين المتشابهين معهم ما يجعل آثار التنوّع سلبيّة على المجموعة وإنتاجيّة المنظّمة.

نظريّة التنوّع المعرفيّة: وجهات نظر متعدّدة نابعة عن الاختلافات الثقافيّة بين أعضاء المنظّمة، ما ينتج مبادرات وحلول إبداعيّة للمشاكل.

نظريّة المخطّط: تشرح كيف يخزّن الأفراد المعلومات حول الآخرين بناءً على خصائصهم الديموغرافيّة.

نظريّة الهوية الاجتماعيّة: النظرة للذات المبنيّة على صفات الفرد الفيزيائيّة والاجتماعيّة والنفسيّة.

نموذج التثبيط-التبرير: يشرح الظروف الّتي تدفع الأشخاص المتحيّزين للتصرّف وفقًا لأحكامهم المسبقة.

الهويّة الاجتماعيّة غير المرئيّة: التشارك ضمن مجموعات الهوية في الصفات التنوّعي غير الظاهرة، مثل المعتقدات والإعاقات المخفيّة.

هيئة تكافؤ الفرص: منظّمة تحمي القانون وتصدر توجيهات فيما يخصّ التوظيف تبعًا للقسم السابع من قانون الحقوق المدنيّة لعام 1964 في الولايات المتّحدة.

12.10 مخرجات التعلم

12.10.1 مقدمة للتنوع في مكان العمل

ما هو التنوّع؟

يشير مصطلح التنوّع إلى الاختلافات المبنيّة على الهويّة حول وبين الأشخاص والتي تؤثّر في حياتهم كموظّفين وعملاء ومتقدّمين. يمثّل المستوى السطحيّ من التنوع خاصّيّات فرديّة واضحة، مثل العمر وحجم الجسم والاحتياجات الخاصّة والعرق والجنس وغيرها، أمّا التنوّع على المستوى العميق هو تنوّع غير مرئي في الصفات، مثل السلوك والقيم والمعتقدات، مثل الدين، وأخيرًا يتضمّن التنوّع المخفيّ خصائص من المستوى العميق قد تكون مخفيّة أو مكشوفة لدى الأشخاص الذين يتملكونها فحسب.

12.10.2 التنوع والقوة العاملة

ما مدى تنوّع القوّة العاملة؟

يمكن استخدام مقاييس مختلفة لقياس ذلك. المقاييس الديموغرافيّة مثل العرق والجنس يمكن استخدامها لقياس أحجام المجموعات. يمكن تحليل مقاييس، مثل التمييز ضدّ فئة معيّنة، لقياس مدى التنوّع في القوّة العاملة. تتضمّن المقاييس الأخرى معايير الاختلافات في العمر والجنس.

12.10.3 التنوع وأثره على الشركات

كيف يؤثّر التنوّع على الشركات والقوّة العاملة؟

تتغيّر ديموغرافيّة القوى العاملة باستمرار وتصبحشيئًا فشيئًا أكثر تنوّعًا عرقيًّا وأكبر سنًّا وأكثر احتواءً على النساء وذوي الاحتياجات. يؤثّر التنوّع على إدراك المنظّمات للتأُثير الإيجابيّ لتوظيف أشخاص متعدّدي الثقافات على تخطّي عقبات الصدامات بين الموظّفين من خلفيّات مختلفة. كما يحسّن من الإبداع ومهارات حلّ المشاكل في الفرق ويشكّل مصدرًا لتأسيس ميّزة تنافسيّة للشركة.

12.10.4 تحديات التنوع

ما هو التمييز في مكان العمل وكيف يؤثّر على الفئات المختلفة؟

يحدث التمييز في مكان العمل عندما تتمّ معاملة موظّف أو متقدّم للعمل معاملةً ظالمة بسبب هويّته أو وضعه النفسيّ أو الجسديّ أو الخصائص الفرديّة. تحمي هيئة تكافؤ الفرص القانون وتصدر توجيهات فيما يخصّ التوظيف تبعًا للقسم السابع من قانون الحقوق المدنيّة لعام 1964 في الولايات المتّحدة.

المضايقة هي أيّ ممارسات غير مرحّب بها مبنيّة على العمر والعرق والجنس وغيرها من الصفات. أمّا المضايقة الجنسيّة فتعبّر عن مضايقة قائمة على جنس الشخص، وقد تكون مبادرات جنسيّة غير مرغوبة أو طلب خدمات جنسيّة أو إيحاءات جنسيّة أو غيرها.

12.10.5 نظريات التنوع الأساسية

أيّ النظريّات تساعد المديرين على فهم فوائد وعقبات إدارة قوّة عاملة متنوّعة؟

تقترح نظريّة التنوّع المعرفيّة وجود وجهات نظر متعدّدة نابعة عن الاختلافات الثقافيّة بين أعضاء المنظّمة، ما ينتج مبادرات وحلول إبداعيّة للمشاكل. أمّا نموذج التثبيط-التبرير فيشرح الظروف الّتي تدفع الأشخاص المتحيّزين للتصرّف وفقًا لأحكامهم المسبّقة. في حين تشرح نظريّة تجاذب المتشابهين تفضيل الأفراد مع الآخرين المتشابهين معهم ما قد يفسّر آثار التنوّع السلبيّة على المجموعة وإنتاجيّة المنظّمة عمومًا.

12.10.6 فوائد التنوع في العمل وتحدياته

كيف يحصد المديرون فوائد التنوّع ويتجاوزون تحدّياته؟

يمكن للمديرين تجاوز عقبات التنوّع في العمل عبر التعامل معه بنهج حساس ومدروس ما يُحسّن من فوائد على الشركة. كما يجب أن يحرص المديرون على أن تكون المبادرات والجهود المبذولة للحفاظ على التنوّع في العمل راميّة إلى المساواة والعدل لا أن تكون مُوجّهةً لنفع إنتاجيّة الشركة فحسب. استخدام منظور الدمج والتعلّم مرتبط بشدّة بالعمل ونجاح الشركة وذلك عبر مختلف الخبرات والمهارات الّتي تمتلكها مجموعة متنوّعة الثقافات والّتي تُعدّ قيّمةً في سياق عمل الفريق.

12.10.7 اقتراحات حول إدارة التنوع

كيف تستطيع المنظمّة تقدير كلّ العاملين والمتقدمين والزبائن من كلّ الخلفيّات؟

يجب أن تستخدم توظيفًا وآليّات وسياسات توظيف عادلة وممنهجة.

كما يجب أن يُشعر القادة موظّفيهم بالتقدير وأن يكونوا منفتحين على مختلف وجهات النظر وأن يشجّعوا ثقافة الحوار. قد ترفع الأقليّات والنساء من إنتاجيّة الشركة عبر سعيهم لتعليم أعلى وللتوظيف في منظّمات أكبر. يجب أن يكون كل الأفراد مستعدّين للاستماع والتعاطف مع الآخرين وأن يسعوا لفهم أفضل للمواضيع الحسّاسة الّتي تؤثّر على باقي الفئات.

12.11 أسئلة مراجعة الفصل

1. عرّف الأنواع الثلاثة للتنوّع وقارنها باستخدام أمثلة.
2. كيف تتغيّر ديموغرافيّة القوى العاملة؟
3. اذكر بعض التحدّيات الكبرى الّتي تواجه النساء في المنظّمات.
4. ما هي خرافة الأقليّة القدوة؟ وكي تُقارن مع تنميط السود والهيسبانيّين؟
5. اذكر بعض فوائد الموظّفين الأكبر عمرًا.
6. ما سبب حدوث ظاهرتي "التخطّي" أو "الكشف" في العمل؟ ما نتائج ذلك الإيجابيّة والسلبيّة؟
7. اشرح الفوائد الستّة للتنوّع في مكان العمل كما شرحتها دراسة حالة الباحثتين (Cox وBlake).
8. قارن نظريّة التنوّع المعرفيّة مع نموذج تجاذب المتشابهين من حيث علاقتهم بنتائج التنوّع.
9. اشرح لمَ يتصرّف الأفراد بناءً على اعتقاداتهم السابقة بالاعتماد على نموذج تثبيط التبرير.
10. اشرح التحدّيات الّتي تواجه المديرين عند إدارة التنوّع.
11. كيف يمكن للمديرين التأكد من اتّباعهم قوانين وتشريعات هيئة (EEOC)؟
12. اذكر بعض المقترحات لإدارة التنوّع.

12.12 تمارين تطبيقية عن مهارات الإدارة

1. هل توافق على أنّ التنوّع يفيد المنظّمة أكثر ممّا يضرّها؟ ولماذا؟
2. هل سبق أن عملت في فريق متنوّع من قبل؟ وإن حدث فهل واجهت أيّ تصرّفات أو سلوك يؤدّي للصِدام أو الخلاف بين الموظفين؟ إن لم يسبق ذلك فكيف تدير صِدامًا ناجمًا عن التنوّع؟
3. عدّد ثلاثة أهداف مؤسّساتيّة تطبّقها لبناء ثقافة تنوع ودمج في منظّمتك.
4. هل سبق لك أو لأحد تعرفه أن تعرّض للتمييز؟ ما الأثر الّذي تركه ذلك عليك أو عليه جسديًّا أو نفسيًّا أو مادّيًّا؟
5. تخيّل نفسك تنتمي لفئة هويّة أخرى واذكر التجارب السلبية والتعاملات الّتي تعتقد أنّك قد تتعرّض لها في العمل. ما السياسات أو الآليّات الّتي يمكن أن تطبّقها المنظّمة للحدّ من هذه التجارب السلبيّة؟
6. اذكر مثالًا واضحًا عن تأثير التنوّع الإيجابيّ على المنظّمة والنابع من اختلاف وجهات النظر. تستطيع ذكر مثال حقيقيّ أو مُبتكر.

12.13 تمارين عن القرارات الإدارية

1. تمّ تعيينك حديثًا مشرفًا على مصنع أوراق. خلال أسبوعك الثاني في العمل علِمت بوجود موظّفة بيضاء تستخدم ألفاظًا عنصريّة عند حديثها مع الموظّفات عن بعض الموظّفات السود خلال استراحة الغداء. تقوم بسؤال الشخص الّذي أخبرك بذلك عن تلك الموظّفة، وعندها تعلم أنّها امرأة كبيرة في السن (67 عامًا) وأنّها تعمل في المصنع منذ 40 عامًا. ناقشت هذا الأمر مع مديرك فأخبرك بأنّها لا تقصد سوءًا لكنّها معتادة على العيش في الماضي وهذه هي طبيعتها. ماذا تفعل في هذا الموقف؟

2. أنت تعمل لشركة تستهدف بشكل رئيسيّ الزبائن السود والهيسبانيّين. وعلى الرغم من توظيف العديد من العاملين من الأقليّات، إلّا أنّك لاحظت أنّ القادة دائمًا رجال بيض. هذا لا يعني بالضرورة أنّ شركتك تمارس التمييز، لكن كيف تستطيع معرفة ما إذا كانت شركتك تدير التنوّع بنجاح؟ أيّ معلومات تحتاجها لتقرّر ذلك وكيف تجمعها؟

3. يؤمن مؤسّس شركتك بأنّ العاملين الأصغر سنًّا هم أكثر حيويّةً وأنجح في مجال المبيعات. قبيل قيامك بنشر إعلان عن شاغر وظيفيّ في قسمك نصحك مديرك بتحديد المجال العمري، بين الثامنة عشر والخامسة والعشرين، على أنه شرطٌ للتقدّم. هل هذا الاقتراح جيّد؟ لماذا؟

12.14 حالة للتفكير النقدي

أوبر (Uber) تدفع الثمن

منذ تسع سنوات قامت أوبر بثورة في مجال سيارات الأجرة والتنقّل. برسالة بسيطة "تأمين المواصلات للجميع في كلّ مكان". وصلت قيمة أوبر التقديريّة اليوم لحوالي 70 مليار دولار، ووصلت نسبتها من حصّة السوق إلى 90% عام 2015. على أيّة حال واجهت أوبر في يونيو عام 2017 سلسلة من هجمات الصحافة المضادّة حول ادّعاءات عن حدوث مضايقات جنسيّة وهي ما سبّبت -بحسب رأي أغلب الخبراء- هبوط حصّتها في السوق حتّى 75%.

كتبت سوزان فاولر Susan Fowler في فبراير 2017 (مهندسة برمجيّة سابقة) على موقعها بخصوص تجربتها عندما تعرّضت للمضايقة ولم يتعرّض مقترف الفعل لأيّ إجراء انضباطيّ من الموارد البشريّة. ذكرت فاولر في منشورها أنّ قسم الموارد البشريّة في أوبر وأعضاء في الإدارة أخبروها بأنّ المعتدي لم يكن لديه سوابق مماثلة وأنّهم سيكتفون بإنذاره. نُصحت فاولر كذلك خلال اجتماعها مع الموارد البشريّة بأن تنتقل للعمل في قسم آخر ضمن المنظّمة. ووفقًا لها لم يتركوا لها مجالًا للاختيار سوى أن تنتقل فعلًا بالرغم من امتلاكها خبرة محدّدة في القسم الّذي كانت تعمل به.

مع مرور الوقت قابلت فاولر نساء أخريات تعرضن للمضايقة في الشركة. وتفاجأت بكون المعتدي على العديد منهنّ كان هو ذاته المعتدي عليها. كتبت بخصوص ذلك في مدوّنتها "توضّح لي أن الإدارة وقسم الموارد

البشريّة كانا يكذبان عليّ عندما ادّعوا أنّ هذه مخالفته الأولى". نوّهت فاولر كذلك إلى عدّة حوادث أخرى صنّفتها على أنها تحيّز جنسيّ وغير ملائمة ضمن الشركة كما ادّعت أنّها تعرّضت لإجراءات تأديبيّة شديدة عندما استمرت بالتحدّث عن هذا الموضوع. تركت فاولر في النهاية عملها في أوبر بعد سنتين من عملها هناك. كما انخفضت نسبة النساء في الشركة خلال فترة عملها من 25% إلى 6% فقط.

بعد ردود الفعل على كلّ ما قالته فاولر أدان المدير التنفيذيّ لأوبر (Travis Kalanick) هذه التصرّفات علنيًّا ووصفها بأنّها "مقيتة وتعارض كلّ القيم الّتي تمثّلها الشركة". لاحقًا في شهر مارس ادّعت عضوة مجلس الإدارة (Arianna Huffington) أنّ "المضايقة الجنسيّة ليست مشكلة منظّمة في الشركة". في خضم الضغط الإعلاميّ بسبب هذه المشاكل وهبوط حصّة الشركة في السوق، أجرت أوبر بعض التعديلات بعد أن أجرت تحقيقًا مستقلًّا أخرج 215 شكوىً. نتيجةً لذلك، طُرِد 20 موظّفًا لأسباب تتراوح بين المضايقة الجنسيّة والتنمّر وصولًا للتمييز العنصريّ. كما أعلنت (Kalanick) أنّها عيّنت مسؤولًا للشكاوى ليساعد على إدارة الشركة. وفي محاولة لإضافة بعض التنوّع لفريق الإدارة، وُظّفت موظّفتان إناث في منصبي مسؤولة العلامة التجاريّة ونائبة المدير العام لشؤون الإدارة والتخطيط.

12.14.1 أسئلة التفكير النقدي

1. بناء على دراسة الباحثة (Cox) المذكورة في الفصل هذا، ما هي بعض المخرجات الإيجابيّة للتغييرات المُجراة في فريق إدارة أوبر؟
2. ما هو القانون الفيدراليّ الأمريكيّ الّذي حمى فاولر؟
3. أيّ الاستراتيجيّات كان يجب أن تُنفّذ لمنع حدوث المضايقة الجنسيّة من الأصل؟

12.15 المصادر

12.15.1 مصادر مثال من أرض الواقع

- AirBnB Press Room, accessed December 24, 2018, https://press.atairbnb.com/about-us/
- “Airbnb's data shows that Airbnb helps the middle class. But does it?", The Guardian, accessed December 23, 2018, https://www.theguardian.com/technology/2016/jul/27/airbnb-panel-democratic-national-convention-survey
- Quittner, Jeremy, “Airbnb and Discrimination: Why It’s All So Confusing", Fortune, June 23, 2016, http://fortune.com/2016/06/23/airbnb-discrimination-laws/.

12.15.2 مصادر إدارة التغييرات

- Grothaus, M. (Mar 14 2016). How “blind" recruitment works and why you should consider it. Fast Company. Retrieved from https://www.fastcompany.com/3057631/how-blind-recruitment-worksand-why-you-should-consider
- MIller, C.C. (Feb 25 2016). Is blind hiring the best hiring? The New York Times Magazine. Retrieved from https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/is-blind-hiringthe-best-hiring.html.

12.15.3 مصادر القيادة الإدارية

- Young, Cheri A., Badiah Haffejee, and David L. Corsun. "Developing Cultural Intelligence and Empathy Through Diversified Mentoring Relationships." Journal of Management Education (2017): 1052562917710687
- Bezrukova, K., Jehn, K.A., & Spell, C.S. (2012). Reviewing diversity training: Where we
- have been and where we should go. Academy of Management Learning & Education, 11 (2): 207-227
- Anand, R., & Winters, M. (2008). A retrospective view of corporate diversity training from 1964 to the present. Academy of Management Learning & Education, 7 (3): 356-372
- Lindsey, A., King, E., Membere, A., & Cheung, H.K. (July 28, 2017). Two types of diversity training that really work. Harvard Business Review.

12.15.4 مصادر التفكير النقدي

- Uber corporate Website, https://www.uber.com/newsroom/company-info/ (February, 2017)
- Marco della Cava, “Uber has lost market share to Lyft during crisis," USA Today, June 13, 2017, https://www.usatoday.com/story/tech/news/2017/06/13/uber-market-share-customer-image-hit-stringscandals/102795024/
- Tracey Lien, “Uber fires 20 workers after harassment investigation," Los Angeles Times, Jun 6, 2017, http://www.latimes.com/business/la-fi-tn-uber-sexual-harassment-20170606-story.html
- Susan Fowler, “Reflecting On One Very, Very Strange Year At Uber," February 19, 2017, https://www.susanjfowler.com/blog/2017/2/19/reflecting-on-one-very-strange-year-at-uber.

13. القيادة

13.1 مقدمة

13.1.1 المخرجات التعليمية

ينبغي عليك أن تكون قادرًا على الإجابة عن الأسئلة الآتية بعد قراءتك لهذا الفصل:

1. وضِّح طبيعة عملية القيادة.
2. وضِّح عناصر عملية القيادة ضمن المؤسسة وكيف تتفاعل هذه العناصر مع بعضها بعضًا.
3. كيف يؤثر القادة على أتباعهم ويحفّزونهم للعمل؟
4. ما هي نظرية السمات في القيادة؟
5. وضِّح النظريات السلوكية في القيادة.
6. وضِّح النظريات الموقفية (الظرفية) في القيادة.
7. ما المقصود ببدائل القيادة؟
8. ما هي خصائص القيادة التبادلية والتحويلية والكاريزمية؟
9. كيف تؤثر مناهج وأساليب القيادة المختلفة على متطلبات عصرنا الحالي؟

استكشاف المهن الإدارية

جون أرويو، مدير فريق Springfield Sea Lions

لقـد شـعر جـون أرويـو بالسـعادة عنـدما حصـل على منصـبه الجديـد، ألا وهـو المـدير العـام لفريق (Springfield Sea Lions) والذي يلعب في دوري مُصغر للبيسبول. لقد كان أرويو من عشاق رياضة البيسبول طيلة حياته، ويبدو الآن أنَّ عمله الدؤوب ودراسته للإدارة الرياضية يؤتيان ثمارهما.

أدرك جون الصـعوبة الـتي سـوف تواجهـه صـعوبة في أن يكـون خلفًـا جيِّدًا للمـدير العـام السـابق "تي جي جريفين"، الذي كان متمرِّسًا ومحبوبًا كثيرًا من قِبل فريق (Springfield Sea Lions)، والذي كـان معهم خطـوة بخطوة منذ بداية نشأة الفريق قبل 14 عامًا. كان جون مُدركًا لتلـك الصـعوبة، ولكنـه لم يكن مُـدركًا لمـدى الهـوان وقلّة الحيلة اللذان ينتظرانه. لقد جرَّب أن يرفع من معنوياته ببعض الكلمات المشجِّعة: "أنا المدير العـام -الـرئيس التنفيذي لهذا النادي! سوف يحترمني طاقم العاملين مع مرور الوقت."

كان يشعر جون بالإحباط بعد أن انتهى الموسم الأول. لقد انخفضت مبيعات التذاكر والامتيازات الممنوحـة، وأُشيع أن بعض الموظفين الذين عملوا مع الفريق منذ فترة طويلة يفكِّرون في ترك أعمـالهم. كـان جـون يعلم أنَّ فترة إدارته لفريق (Springfield Sea Lions) ستكون قصيرة إن لم يتمكَّن من تغيير مجرى الأمور.

تساؤلات: هل سيتحقَّق افتراض جون بأنَّ طاقم العاملين سوف يحترمونه مع مرور الوقت؟ مـاذا يمكن أن يفعل جون لكسب ولاء طاقم العاملين وتحسين أداء النادي؟

الإجراءات والنتائج: فكَّر جون مليًّا -خلال موسم الشتاء- في كيفية كسب احترام طاقم العاملين في نـادي (Springfield Sea Lions). كشف جون عن الخطة التي ينوي تنفيذها قبل بدء الموسم التالي: "لكي أستطيع أن أفهم بصورة أفضل كيف يقضي كلٌّ منكم يومه سأخصِّص يومًا لأجرِّب أن أكون مكـان كـلّ واحـدٍ منكم. سـأتبادل الأدوار معكم. سأكون مرةً جامعًا للتذاكر، ومرةً بائعًا متنقلًا للنقانق، ومرةً بوَّابًا، ومـرةً مسـوقًا، ومـرةً محاسـبًا. وفي المقابل ستحصلون يومها على عطلة لكي تحظَوا بفرصة أن تكونوا مكان المدير العام". صـدر عن طـاقم العـاملين الضحكات والصفير تقديرًا لما قاله جون، وبعد ذلك تحـدَّث "جـالب الحـظ" لنـادي (Springfield Sea Lions) قائلًا: "سيِّد أرويو، هل ستضع نفسك مكاني؟" ردَّ جون ضاحكًا: "بالتأكيد!". فتعالت أصوات الجميع بالهتاف.

يُكمل جون: "سوف نكرِّم واحدًا من طاقم العاملين ونمنحه جائزة "تي جي جـريفين" نظـيرَ مسـاهماته البـارزة في نادي (Springfield Sea Lions). لقد كان تي جي جريفين رجلًا عظيمًا، ويتوجَّب أن نكرمـه". عنـدما انتهى الاجتماع، تباطأ طاقم العاملين في الرحيل لكي يُخبروا جون عن مدى تحمُّسهم وإعجابهم بأفكاره. كـان جـون أثنـاء مصافحته لهم يأمل أن تكون إنجازات لنادي (Springfield Sea Lions) في هذا العام أفضل من إنجـازاتهم في الأعوام السابقة.

سارة إليزابيث رويسلاند (Sarah Elizabeth Roisland)هي مديرة لمكتب مطالبـات تـابع لشـركة تـأمين كبيرة، ويعمل لديها 14 شخصًا. تشير نتائج إحدى استطلاعات الرأي الحديثة إلى أنَّ الموظفين الذين يعملون لدى سارة يتمتَّعون بدرجة عالية من الرضا الوظيفي والدافعيّة، كما أنَّ النزاعات نـادرة الحـدوث في مكتبهـا، بالإضـافة إلى أنَّ مقاييس الإنتاجية تضع مجموعتها ضمن أفضل المجموعات وأكثرها إنتاجيةً على مستوى الشركة بأكملها.

لقد دفع نجاح سارة نائب رئيس الموارد البشرية إلى زيارة مكتبها من أجل محاولة اكتشاف سر هذا النجاح، وقدَّم زملاء سارة ورؤساؤها ومرؤوسوها نفس الإجابة: إنَّها أكثر من مجرَّد مديرة جيدة؛ فهي قائدة رائعة. دائمًا ما تحصل سارة على أداءٍ عالٍ من موظفيها، وهي تدفعهم إلى ذلك بطريقة تجعلهم يستمتعون بالعمل لديها.

لا توجد وصفة سحرية لكي يُصبح المرء قائدًا جيدًا، ولكن هناك العديد من الأسباب التي تُفسِّر لماذا يميل بعض الأفراد إلى أن يكونوا قادة أفضل وأكثر تأثيرًا من غيرهم. لا تُبنى المهارة القياديّة -خاصة القادة المؤثِّرين- بمجرَّد حضور ورشة عمل أو محاضرةٍ حول القيادة لمدة يوم واحد، ولا يُولد معظم الناس وهم يمتلكون مهارات القيادة الفعَّالة. يستطيع المرء أن يُصبح قائدًا فعَّالًا إذا كان مستعدًا لاستثمار الوقت والجهد لبناء جميع المهارات المناسبة.

أشارت لويز أكسون -مديرة استراتيجية المحتوى- وزملاؤها في منشورات هارفارد بزنس إلى أنَّ القيادة من المزايا المطلوبة بشدة في جميع الأدوار والمناصب الإدارية.[1] في الواقع، ينذُر وجود القادة الجيِّدين ونماذج القيادة الجيِّدة، وقد أشار جون كوتر -بروفيسور متخصِّص في الإدارة بجامعة هارفارد- إلى أنَّ هناك أزمة في القيادة في الولايات المتحدة في العصر الحالي[2]، وأشار وارن بنيس -الأستاذ الراحل الذي كان يدرّس في جامعة جنوب كاليفورنيا- إلى أنَّ العديد من المؤسسات الحالية تعاني من سطوة الإدارة وضعف القيادة.[3]

13.2 طبيعة القيادة

وضِّح طبيعة القيادة، وبيِّن عملية القيادة؟

هناك تعريفات عديدة للقيادة، وكل تعريف يُركِّز على أمر مختلف. تصف بعض التعريفات القيادة بأنها فعل أو سلوك، مثل: وضع الهياكل والخطط لكي يعرف أعضاء المجموعة كيف يُنجزون المهام، وتشير تعريفات أخرى إلى أنَّ القائد هو مركز أو نواة أي نشاط تؤدِّيه المجموعة، وهو المحرِّك والمحفِّز لتحقيق الأهداف، والذي يمتلك شخصية مميّزة ومُلفتة وقدرة على الإقناع والتأثير وأسلوبًا يدفع الآخرين إلى الاقتداء به وطاعته.[4] ينظر البعض إلى القيادة على أنَّها إدارة للعمليات التي تُنفِّذها المجموعة؛ فالقائد الجيِّد وفقًا لهذه النظرة يضع رؤيةً واضحةً للمجموعة، وينشر هذه الرؤية بين أعضائها، [5] ويُنظِّم أنشطة المجموعة وجهودها في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، ويُحوِّل مجموعة الأفراد إلى فريق متماسك، ويُترجم المساعي الجيِّدة إلى أفعال إيجابية.[6]

تُعرَّف القيادة من جهة أخرى على أنَّها علاقة اجتماعيّة تبادليّة بين شخصين أو أكثر ضمن مجموعة معيّنة بحيث تجمعهم أهداف محدَّدة ومشتركة يتعاونون جنبًا إلى جنب لتحقيقها.[7] تساعد القيادة الفعَّالة الأفراد والمجموعات على تحقيق أهدافهم من خلال التركيز على متطلَّبات الترابط (حاجة الأفراد إلى الانسجام والعمل معًا، من خلال وجود قواعد مشتركة مثلًا) ومتطلَّبات المهمة (حاجة أفراد المجموعة إلى التقدُّم نحو تحقيق الهدف الذي يجمعهم).



الشكل 101: جو مادون (Joe Maddon)، وهو مدير فريق البيسبول الذي يُسمَّى شيكاغو كابز

يظهر في الصورة جو مادون (Joe Maddon)، وهو مدير فريق البيسبول الذي يُسمَّى شيكاغو كابز، ويُشتهر بمهاراته الإدارية والقيادية. يُعدُّ مادون قدوةً للمديرين الذين يُكافحون في عالم الأعمال، ويمكن للمديرين أن يتعلَّموا ويستفيدوا من فلسفته المتمثِّلة في غرس روح التفاؤل في الفريق، والمحافظة على المرونة والإنتاجيّة في الوقت نفسه، والابتعاد عن لفت الأنظار إلى نفسه وجذبها عوضًا عن ذلك نحو الفريق.

13.2.1 الفرق بين القائد والمدير

القائد والمدير (القيادة والإدارة) هما مفهومان لا يُمكن أن يحل أحدُهما محل الآخر أو أن نستغني عن أحدهما. قد تكون الاختلافات بينهما محيِّرة؛ ففي العديد من الحالات يتوجَّب على المدير الجيِّد أن يكون قائدًا فعَّالًا، وقد عُيِّن العديد من المديرين التنفيذيين بناءً على مهاراتهم القيادية وقدرتهم على المساهمة ووضع رؤية واضحة للمؤسسة وحث الآخرين على تبنِّي هذه الرؤية في دفع المؤسسة نحو الأمام. بالإضافة إلى ذلك، غالبًا ما تتطلَّب القيادة الفعَّالة القدرة على الإدارة؛ أي القدرة على تحديد الأهداف، ووضع الخطط والاستراتيجيات وتنفيذها، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتنظيم، والرقابة. سنبيِّن فيما يلي بعض أوجه الاختلاف بين هذين المفهومين.

أولًا: يختلف تعريف مفهوم الإدارة عن تعريف مفهوم القيادة. لقد عرَّفنا الإدارة في الفصل الأول بأنَّها: عملية مؤسساتيّة تشتمل على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ولكنَّنا -في المقابل- عرَّفنا القيادة في هذا الفصل بأنَّها: علاقة اجتماعيّة تبادليّة بين شخصين أو أكثر ضمن مجموعة معيّنة بحيث تجمعهم أهداف محدَّدة ومشتركة يتعاونون جنبًا إلى جنب لتحقيقها.

ثانيًا: غالبًا ما يكون هناك اختلاف بين العمليات التي يتولّى الإداريون من خلالها أدوارهم ومناصبهم، إذ عادةً ما يحصل المديرون على مناصبهم عن طريق عمليات التعيين، أمَّا القيادة فهي في بحد ذاتها علاقة ترتبط بقَبول الأتباع أو رفضهم للقائد ولا تحدث نتيجةً لقرارات تعيينٍ أو ترقيات إداريّة للمدير، على الرغم من أنَّ هناك

مؤسسات عديدة تعيّن أشخاصًا في مناصب قيادية على وجه الخصوص.[8] بناءً على ذلك، يمكننا أن نقـول بأنَّـه غالبًا ما يسطع نجم القادة من الأحداث التي تدور بين أعضاء المجموعة.

ثالثًا: غالبًا ما يختلف المـديرون عن القـادة من حيث أنـواع السُـلطة الـتي يمارسـونها ومصـادرها. عـادةً مـا يستمدُّ المديرون سلطتهم من مركـزهم في المؤسسـة، وإنَّ جميـع المؤسسـات تقريبًـا تُجـيز اسـتخدام أسـلوب الثواب والعقاب (العصا والجزرة) لضمان امتثال موظفيها للأنظمـة واللـوائح الخاصّـة بهـا. بعبـارة أخـرى: يتمتَّـع المدير (الرئيس، نائب الرئيس، رئيس القسم، المشـرف) بعـددٍ من صـلاحيّات التصـرُّف (مثـل: جدولـة الإنتـاج، التعاقد لبيع منتج، التعيين والفصل)، وذلك بمقتضى المنصب الذي يشغله وموقعه في الهرم الإداري. يستطيع القادة أيضًا فرض سلطتهم وتأثيرهم باستخدام أسلوب الثواب والعقاب، ولكنَّ الأكثر انتشارًا هو أن يستمدَّ القادة سلطتهم من الانطباع الذي يتشكَّل لدى الأتباع عن خبرتهم وشخصـيتهم وجـاذبيتهم ومن علاقـات العمـل الـتي نشأت بين هؤلاء القادة والأتباع.

إنَّ امتثـال الأتبـاع للقائـد أو المـدير يكـون في معظم الأحيـان نابعًـا من دوافـع مختلفـة؛ فغالبًـا مـا يمتثـل المرؤوسون للمدير بسبب سلطة منصـبه، وبسـبب صـلاحياته في التحكُّم في المكافـآت والعقوبـات، أمَّـا أتبـاع القائد فهم يمتثلون له بإرادتهم الشخصيّة لا بدافعٍ إداريّ سلطويّ. هذا يعني أنَّ القـادة يحفِّزون أتبـاعهم بواسـطة محفِّزات داخلية، في حين أنَّ المديرين يحفِّزون أتباعهم بواسطة محفِّزات خارجية.

أخيرًا، من الجدير بالذكر أنَّه على الرغم من أنَّ المديرين قد ينجحون في توجيه مرؤوسـيهم والإشـراف عليهم، إلَّا أنَّ نجاحهم أو فشلهم غالبًا ما يُعزى إلى قدرتهم أو عجزهم عن القيادة الفعّالة.[9] وكما ذكرنا سابقًا، فإنَّ القيـادة الفعَّالة غالبًا ما تتطلَّب القدرة على الإدارة، والإدارة الفعَّالة غالبًا ما تتطلَّب القدرة على القيادة.

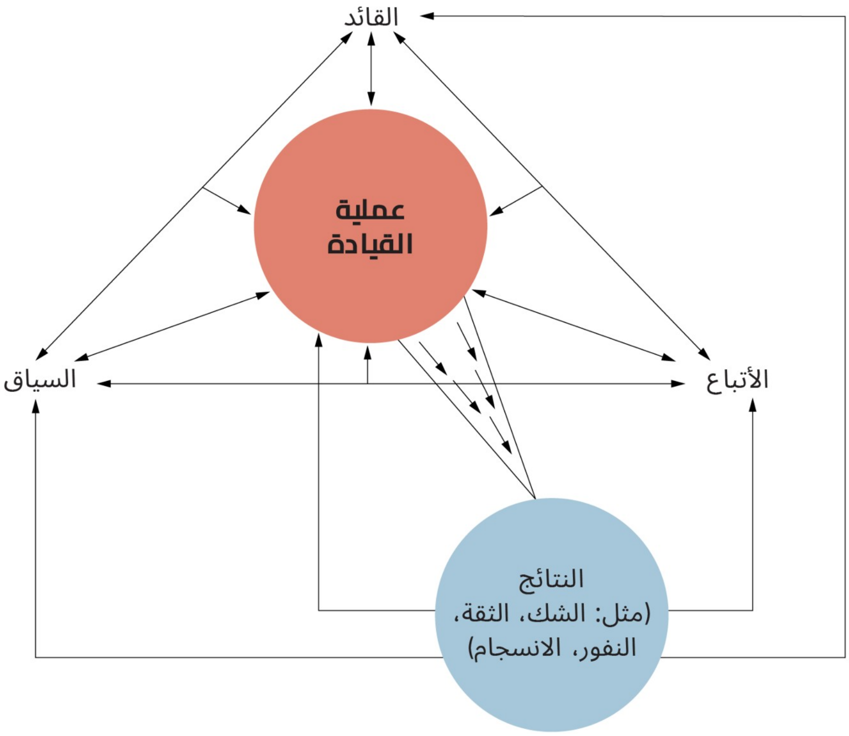
اختبار مدى الفهم

1. وضِّح طبيعة عملية القيادة.

13.3 عملية القيادة

وضِّح عناصر عملية القيادة وكيف تتفاعل هذه العناصر مع بعضها بعضًا.

القيادة هي عملية وعلاقة تبادلية معقَّدة وديناميكية تتشكَّل مع مرور الوقت بين القائد والتابع أو بين القائـد ومجموعة الأتباع الذين يعتمدون على بعضهم بعضًا لتحقيق الهدف المنشود المشترك.[10] يُـبيِّن الشـكل التـالي أنَّ علاقة العمل هذه تتألَّف من عدة عناصر رئيسية هي: القائد، والأتبـاع، والسـياق (الموقـف)، وعمليـة القيـادة بحدِّ ذاتهـا، وأخـيرًا النتـائج.[11] يتفاعـل كـل عنصـر مـع العناصـر الأخـرى ويـؤثر فيهـا، وتُـؤثِّر النتـائج -أيًـا كـانت (مثل تشكُّل الثقة بين القائد والتابع)- على التفاعلات المستقبلية. عندما يتغيَّر أي عنصر من هذه العناصر، تتغيَّر عملية القيادة أيضًا.[12]



الشكل 102: عملية القيادة

13.3.1 القائد

القادة هم الأشخاص الذين يتحمَّلون مسؤولية الأنشطة التي يؤدِّيها الآخرون أو يوجِّهونها، وغالبًا ما يُنظر إليهم على أنَّهم محور أنشطة المجموعة أو المُنظِّم لها؛ أي أنَّهم الأشخاص الذين يحدِّدون مخطط عمل المجموعة لكي تتمكَّن من المضي قدمًا لتحقيق الأهداف المنشودة. يُزوِّد القادة المجموعة بما يلزم من أجل الحفاظ على ترابط المجموعة وإنجاز المهمة المطلوبة، سواءً كان ذلك الدعم الذي يقدّمونه معنويًّا (نفسيًّا) أم ماديًّا (موارد أو تجهيزات). سنتحدَّث عن "شخصيّة القائد الخاصّة" لاحقًا في هذا الفصل عندما نشرح نظرية السمات في القيادة.



الشكل 103: وجَّهت أوركسترا نيويورك الفيلهارمونية التي أدارها المُخرج الموسيقي آلان جيلبرت شكرًا خاصًا في قاعة الجمعية العامة للأمم المتحدة للأمين العام بان كي مون تقديرًا لولايته التي استمرت 10 سنوات. يُعدُّ جيلبرت القائد الرسمي لأوركسترا نيويورك الفيلهارمونية.

13.3.2 التابع

التابع ليس عنصرًا خاملًا في عملية القيادة؛ أشار إدوين هولاندر -بعد سنوات عديدة من دراسته لمفهوم القيادة- إلى أنَّ التابع هو العنصر الأكثر أهمية في أي عملية قياديّة.[13] إنَّ التابع هو الذي يستوعب الموقف ويُحدِّد المتطلَّبات التي يجب على القائد أن يُلبِّيَها، كما أنَّ التابع هو الذي يرفض الإجراءات القيادية أو يقبلها من خلال تنازله عن سلطته وإذعانه للقائد لكي يتوَّلى هذا القائد تقليل الغموض المرتبط بالمهمة، وتوضيح الموقف للتابع، وتنظيم عمل التابع سعيًا لتحقيق الهدف المنشود.

إنَّ شخصية التابع واستعداده للامتثال يُحدِّدان مدى فعالية أسلوب القيادة. على سبيل المثال، يكون الأفراد ذوو مركز الضبط الداخلي أكثر استجابةً لأسلوب القيادة التشاركية من الأفراد ذوي مركز الضبط الخارجي،[14] ويميل الأفراد ذوو الشخصية الاستبدادية إلى التقبُّل الشديد للقيادة التوجيهية.[15] يُمكننا القول بأنَّ توقُّعات الأتباع ومتطلَّباتهم المتعلِّقة بالأداء هي التي تُحدِّد ما يجب على القائد فعله لكي يكون قائدًا فعَّالًا.

> يعتقد الأفراد ذوو مركز الضبط الداخلي أنَّ الأحداث في حياتهم تنتج بشكل أساسي عن أفعالهم، بينما يعتقد الأفراد ذوو مركز الضبط الخارجي أنَّ تلك الأحداث خاضعة لتحكُّم عوامل خارجية لا يمكن للفرد التأثير عليها.

يرتبط مدى قوة مفهوم الذات لدى التابع بعملية القيادة أيضًا، حيث يميل الأفراد ذوو التقدير المرتفع للذات إلى الشعور الشديد بالكفاءة الذاتية؛ أي لديهم اعتقاد عام بأنَّهم يستطيعون أن ينجحوا في المواقف الصعبة، لذلك غالبًا ما يكون لديهم دافع قوي للإنجاز والإصرار على التصدِّي للشدائد وتجاوز الصعوبات والتحدّيات.[16] بالإضافة إلى ذلك، يميل الأتباع ذوو التقدير المرتفع للذات إلى الاستجابة لأسلوب القيادة التشاركية.

في المقابل، يعمل الأفراد ذوو التقدير المنخفض للذات، الذين يشُكُّون في مدى كفاءتهم وجدارتهم وقدرتهم على النجاح في المواقف الصعبة، يعملون بشكل أفضل في ظل القيادة الداعمة؛ إذ إنَّ حصولهم على الدعم والمساندة يساعدهم على التعامل مع التوتُّر والإحباط والقلق الذي غالبًا ما ينشأ عندما تكون المهام صعبة. وتجدر الإشارة إلى أنَّ الأتباع الذين ليس لديهم استعداد للامتثال، نتيجةً لعجزهم عن أداء ما هو مطلوب أو لعدم تحلِّيهم بالدافعية والالتزام، يكون من الأفضل استخدام أسلوب القيادة التوجيهية معهم.[17]

يؤثِّر سلوك التابع أيضًا بشكل أساسي على الإجراءات التي يتخذها القادة. على سبيل المثال، يدفع الأتباع ذوو الأداء العالي قادتهم إلى تفهُّمهم ومراعاتهم وتقليل التوجيهات التي يُقدِّمونها إليهم. في المقابل، يدفع الأتباع ذوو الأداء الضعيف قادتهم إلى أن يكونوا أقل تعاطفًا معهم وأكثر استخدامًا لأسلوب التوجيه والتحكُّم.[18]

13.3.3 السياق

يُقصد بالسياق الموقف الذي يُحيط بالقائد والأتباع. تفرض المواقف المختلفة متطلَّبات استجابة مختلفة على المجموعة وأعضائها؛ فليست جميع المواقف متشابهة، وتكون عادةً ذات زوايا متعددة. سوف نكتفي الآن بالنظر إلى السياق من حيث المهام وبيئة العمل التي تواجه المجموعة، وسنوضِّح العلاقة بين السياق والقيادة

بمزيدٍ من التفصيل لاحقًا في هذا الفصل. هناك العديد من العوامل المرتبطة بالمهام، مثل: هل المهمة منظمة وتتكوّن من مجموعة من الخطوات أم لا؟ هل أهداف المجموعة واضحة أم مبهمة؟ هل الأهداف مُتفَّقٌ عليها أم لا؟ هل هناك مرجع يُوضِّح طريقة أداء المهام؟ هل المهمة مملّة أو مزعجة أو مرضية جوهريًّا؟ هل بيئة العمل بسيطة أم معقَّدة، ثابتة أم متغيِّرة؟ ينتج عن هذه العوامل سياقات مختلفة وتؤثِّر جميعها على عملية القيادة؛ إذ إنَّ كلًّا منها يضع على عاتق القائد والأتباع مجموعة مختلفة من المتطلَّبات والمسؤوليات.

13.3.4 عملية القيادة

لا تتأثَّر عملية القيادة بما يصدر عن القائد (الشخص الذي يشغل دورًا مركزيًا في المجموعة) وحده؛ بل تعتمد هذه العملية على علاقة عمل معقدة وتفاعلية وديناميكية بين القائد والأتباع، وتتشكَّل هذه علاقة القيادة هذه مع مرور الوقت من أجل الحفاظ على ترابط المجموعة وإنجاز المهمة المطلوبة. هذا يعني أنَّ جزءًا من عملية القيادة يتضمّن العلاقة التبادلية بين القائد والتابع؛ إذ يعمل القائد على تلبية متطلَّبات المجموعة، وتمتثل المجموعة -في المقابل- للقائد وتحترمه وتُقدِّره. من المعلوم أنَّ القيادة تتطلَّب أن يمارس القائد تأثيره وسلطته على الأتباع، ولكنها تتطلَّب في الوقت نفسه تنازل الأتباع عن سلطتهم وطاعتهم للقائد.[19] خلاصة القول هو أنَّ القائد يؤثِّر على الأتباع ويتأثَّر بهم، كما أنَّ السياق يؤثِّر على القائد والأتباع ويتأثَّر بهم.

13.3.5 النتائج

ينجم عن عملية القيادة التي تحدث بين القائد والتابع والسياق عددٌ من النتائج. هناك نتيجتان مهمتان على مستوى المجموعة وهما:

- هل تحقَّقت متطلَّبات ترابط المجموعة؟ هل هناك ود وانسجام بين أعضاء المجموعة؟ هل لديهم قواعد وقيم مشتركة؟ هل أسسوا علاقة عمل جيِّدة فيما بينهم؟ هل تحقَّقت متطلَّبات الأفراد وانعكس ذلك على تفاعلهم ودافعيّتهم وأدائهم ورضاهم وانتمائهم وثقتهم وتمسُّكهم بعضويتهم في المجموعة؟
- هل تحقَّقت متطلَّبات المهمة التي تؤدِّيها المجموعة؟ وهل انعكس ذلك أيضًا على تفاعل الأفراد ودافعيتهم وأدائهم ورضاهم وانتمائهم وثقتهم وتمسُّكهم بعضويتهم في المجموعة؟

وُضعت نظرية التبادل بين القائد والعضو (leader-member exchange (LMX) theory) لتفسير التفاعلات التي تحدث خلال عملية القيادة، وتُسلِّط هذه النظرية الضوء على النتائج المرتبطة بعملية القيادة، وتشير إلى أنَّ القيادة تتكوَّن من من العلاقات الثنائية التي تربط بين القائد وأتباعه. غالبًا ما تنشأ العلاقة بين القائد والتابع وتتطوَّر بسرعة ثمَّ تظلُّ مستقرةً نسبيًا على مرّ الزمن، وتتحدَّد جودة هذه العلاقة من خلال مدى الثقة المتبادلة والولاء والدعم والاحترام والالتزام بين عناصر المجموعة. ينتج عن العلاقات ذات الجودة العالية أو المنخفضة والتي تنشأ بين القائد وأتباعه مجموعة داخلية (in-group) ومجموعة خارجية (out-group). يكون أعضاء المجموعة الداخلية هم الجهات الفاعلة الرئيسية، إذ يتميَّز الأفراد أصحاب العلاقات عالية الجودة -غالبًا- بمستويات أعلى من الأداء والالتزام والرضا مقارنةً بالأفراد أصحاب العلاقات منخفضة الجودة.[20] بالإضافة إلى

ذلك، اتَّضح أنَّ التشابه في وجهات النظر والانفتاح على الآخرين يؤدِّيان إلى تشكيل علاقة ذات جودة عالية بين القائد والأعضاء ضمن المجموعة.[21]

تختلف طبيعة عملية القيادة اختلافًا كبيرًا تبعًا لطبيعة القائد والأتباع والموقف والسياق، ولذلك يُمكن القول بأنَّ القيادة هي وظيفة تنشأ عن التفاعل بين القائد والتابع والسياق. على سبيل المثال، يختلف السياق الذي يواجه قائد مجموعة من عمال خطوط التجميع عن السياق الذي يواجه قائد فريق إنتاج ذاتي الإدارة وعن السياق الذي يواجه العلماء البارزين الذين يعملون في مختبر أبحاث، وهذا يعني أنَّ الأساليب القيادية التي قد تنجح في السياق الأول قد تفشل فشلًا ذريعًا في السياقين الآخرين.

امتلاك الروح الريادية

كيف تعثر الشركة الناشئة على القائد المناسب

تتطلَّب الشركات الناشئة -بطبيعتها- وجود عقول مبتكِرة مُبدعة من أجل تقديم منتجات وخدمات جديدة إلى الأسواق. بالإضافة إلى بناء علامة تجارية وتأسيس سمعةٍ جيّدة للمُنتجات، فإنَّه يتعيَّن على القائد بناء العلاقات والعمليات التي ستُسهم في نجاح الشركة، وإلَّا ستكون عُرضة للإغلاق مبكرًا. من المعلوم أنَّ قيادة أي شركة يصاحبه مجموعةٌ من التحديات، ولكن التحدي الأكبر بالنسبة للقادة هو بإدارة وقيادة الشركات الناشئة والنهوض بها إلى مرابع العالميّة، وهذا ما يتَّطلب من القائد بذل جُهدٍ مضاعفٍ.

ما مدى أهمية القيادة للشركات الناشئة؟ سنبيِّن ذلك من خلال قصة المؤسِّسات الأربع لمشروع (Pretty Young Professionals) أو PYP الذي لم يعُد قائمًا في وقتنا الحالي. PYP عبارة عن موقع إلكتروني أُسِّس ليكون مصدر معلومات تستفيد منه الشابات المهنيّات، لكن من كان يتصوَّر أنَّ هذا المشروع الجديد الذي أنشأته أربع شابات مهنيات سوف يُفضي في النهاية إلى إيذاء المشاعر وتهديدات باتخاذ إجراءات قانونية!

قرَّرت كاثرين مينشو وأماندا بوشو وكارولين غون وأليكس كافولاكوس في عام 2010 إنشاء موقعهم الإلكتروني الخاص، واختيرت مينشو لتكون الرئيس التنفيذي. لكن حدثت اضطرابات بشأن صلاحيات مينشو والشكل النهائي للموقع وخصائصه وسير عمله، كما طُمست الأهداف المتعلِّقة بالقيادة المشتركة ومسار الشركة وخطة عملها عندما حدثت تغيُّرات في السلطة، إذ تغيَّرت كلمات المرور وبدأت الإجراءات القانونية في شهر يونيو من عام 2011، وقد أدَّى ذلك إلى ترك مينشو وكافولاكوس للشركة نهائيًا في شهر أغسطس من العام نفسه.

عندما انتهت النزاعات القانونية بين مؤسِّسات مشروع PYP، حاولت أليكس كافولاكوس وكاثرين مينشو البدء من جديد، وانضمَّت إليهما ميليسا ماكريري. لكنَّهم هذه المرة وضعوا خطةً للقيادة، بدلًا من التفاؤل الزائد. عُيِّنت مينشو رئيسًا تنفيذيًا للشركة الجديدة، التي أطلقوا عليها اسم "The Daily Muse"، وأصبحت كافولاكوس مدير العمليات التشغيلية، وشغلت ماكريري منصب رئيس التحرير. لقد حدَّدت المؤسِّسات الثلاث مناصب فريق العمل بناءً على نقاط قوتهم وشخصياتهم، ولم يتركوا الأمور للحظ أو للتفضيلات الشخصيّة. أجمعت كافولاكوس وماكريري على أنَّ شخصية مينشو المنفتحة وثقتها بنفسها يجعلناها الأنسب لتكون الرئيس التنفيذي للشركة.

ليس هناك سمة محدَّدة تكون مؤشّرًا مُؤكّدًا على قدرة فردٍ ما على قيادة شركة ناشئة منذ أن تكون مجرَّد فكرة إلى أن تُحقِّق نجاحًا عظيمًا، ولكنَّ استطلاعًا لآراء عدد من روَّاد الأعمال الناجحين كشف عن بعض السمات المشتركة. أشار ديفيد بارباش -شريك في شركة "Posternak Blankstein & Lund LLP" للمحاماة والتي يقع مقرُّها في مدينة بوسطن الأمريكية- إلى أن شخصية القائد تُشكِّل عاملًا مهمًا، إذ يقول: "قد يكون لديك تقنية رائعة، ولكن إذا لم تكن شخصًا يُجيد التواصل فقد تظلّ هذه التقنية حبيسة المختبر". إنَّ الشركة الناشئة بحاجة إلى قائد واثق من نفسه ومستعد لمواجهة تحديات المستقبل. بالإضافة إلى ذلك، أشارت ميشيل راندال -مديرة مؤسسة "Enriching Leadership International" إلى أنَّ الرؤساء التنفيذيين للشركات الناشئة ينبغي أن يكونوا مستعدين لجمع الأموال اللازمة وألَّا يترَّفعوا عن طلب المساعدة من المستثمرين، وذكر بيتر شانكمان -رائد الأعمال وأحد المستثمرين الملائكة- أنَّه يتوجَّب على القادة أن يكونوا مستعدين لاتخاذ القرارات الصعبة، حتى لو تطلَّب الوضع اتخاذ إجراءات صارمة.

يعزو رائد الأعمال غاري فاينرتشوك نجاحه إلى عددٍ من العوامل، وهو يُعدُّ أحد المستثمرين الملائكة والمسوِّقين البارزين عبر وسائل التواصل الاجتماعي. لقد استغلّ غاري اليوتيوب منذ بداياته لتسويق منتجاته، الأمر الذي أدَّى إلى زيادة قيمة مبيعاته من 3 ملايين دولار إلى 60 مليون دولار في السنة. يرى غاري أنَّ القادة الجيِّدين يدركون الحاجة إلى الاستجابة السريعة والمرنة للمتغيّرات التي تحدث في أسواق العمل وأن عليهم ألَا يفرضوا سلطتهم عليها وألّا يكون لكبريائهم وغرورهم موطئُ قدمٍ في خططهم المستقبليّة، وأنَّهم يحترمون الآخرين ويؤمنون بقدراتهم ويتحلَّون بأخلاقيات عمل راسخة، وأنَّهم مستعدون لتكريس ساعات طويلة للعمل لأنَّهم يُحبُّون ما يعملون، وليس من أجل أن يحصلوا على الامتيازات. صرَّح غاري أيضًا أنَّه يحب التكنولوجيا ولا يرهبها، وهو مولع بشباب اليوم ومتفائل بشأن مستقبل البشرية.

لا تتطلَّب قيادة الشركات الناشئة بعض الإجراءات الإدارية البسيطة فحسب؛ بل تتطلَّب أن يكون القائد المناسب في الشركة المناسبة وفي الوقت المناسب، وهذا يعني أن يمتلك القائد المهارات الإدارية المناسبة إلى جانب المرونة والدافعية حتى يتمكَّن من الصمود في وجه التحديات والمضي قدمًا في المسار الصحيح.

أسئلة للمناقشة:

1. لماذا يحتاج قادة الشركات الناشئة إلى امتلاك سمات قيادية تختلف عن تلك التي يمتلكها أصحاب الشركات القائمة؟
2. اشتهر غاري فاينرتشوك بِحثِّه الناس على أن يتركوا الأعمال التي يؤدُّونها دون رغبة، وأن يتَّجهوا إلى تأدية الأعمال التي يُحبُّونها. كيف يساعد ذلك روَّاد الأعمال الناجحين؟

اختبار مدى الفهم

1. ما هي العمليات التي تُسند إلى الأشخاص الذين يتولَّون المناصب القيادية؟

13.4 أنواع القادة وأساليب القيادة

كيف يؤثر القادة على أتباعهم ويدفعونهم إلى العمل؟

للقادة مكانة مميزة ضمن مجموعـاتهم؛ فهم يـؤثِّرون على أفـراد المجموعـة ويُقـدِّمون التوجيهـات لهم. على سبيل المثال، كان ليونارد بيرنشتاين أحـد أعضـاء الفرقـة السـيمفونية، ولكن دوره في تأديـة أوركسـترا نيويـورك الفيلهارمونية يختلف اختلافًا كبيرًا عن دور باقي أعضاء الفرقة السيمفونية؛ إذ إنَّـه وضـع تصـوُّرًا للسـيمفونية إلى جانب قيادة الأوركسترا. الفكرة التي نودُّ التأكيد عليها هي أنَّ من يتولَّى القيادة يجب أن يتقلّـد دوره تقلّـدًا ممـيزًا ويجب أن يُمثِّل نواة الأنشطة التي تؤدِّيها المجموعة.

تحتوي المؤسسات على نوعين من القادة هما: القائد الرسـمي والقائـد غـير رسـمي. **القائـد الرسـمي** هـو الشخص الذي بإمكان الأفراد الذين لا ينتمون إلى مجموعته أن يدركوا أنَّه القائد المسؤول عن مجموعتـه، وغالبًـا ما يُعيَّن من قِبل المؤسسة للعمل وكيلًا لها بصفة رسمية. على سبيل المثال، كـان جـاك ويلش القائـد الرسـمي لشركة جنرال إلكتريك، وكان ليونارد بيرنشتاين القائـد الرسـمي للفرقـة السـمفونية. من الناحيـة العمليـة، يـؤدِّي جميع المديرين دور القادة الرسميين لأنَّ طبيعة عملهم تتطلَّب ذلك. تتيح المؤسسات التي تتبنَّى أسلوب الإدارة الذاتية لأعضاء فِرق العمل اختيار الفرد الذي سيصبح قائدًا لهـا. عنـدما تُصـادق المؤسسـة على ذلـك الاختيـار، يصبح هؤلاء القادة قادةً رسميين في تلك المؤسسة. غالبًا مـا يُصـبح أفـراد المؤسسـة الـذين يُحسـنون الـترويج لأفكارهم المتعلِّقة بإنجاز المشاريع هم القادة؛ إذ يُعـدُّ الإقنـاع والإلهـام عنصـران أساسـيان في معادلـة القيـادة، خاصةً في المؤسسات التي تسمح بمشاركة وتفاعل الموظفين على نطاق واسع.[22]

في المقابل، **القائد غير الرسمي** هو الشخص الذي يعـترف بـه أعضـاء مجموعتـه قائـدًا لهم، ولا يُعيَّن من قِبل المؤسسة. غالبًا ما يكون للفِرق الرياضية قادة غير رسميين يؤثِّرون تأثيرًا كبيرًا على أعضاء الفريق على الـرغم من أنَّهم لا يشغلون منصبًا قياديًا رسميًا. في الواقع، تحتوي معظم مجموعات العمل على قائد غير رسمي واحـد على الأقل، وقد يجلب القادة غير الرسميين -مثلهم مثل القادة الرسميين- النفـع أو الضـرر للمؤسسـة، ويتوقَّـف ذلك على ما إذا كان تأثيرهم يدفع أعضاء المجموعة إلى التصرف وفق ما تقتضيه الأهداف التنظيمية أم لا.

كما بيَّنا سابقًا، فإنَّ القائد والمدير مفهومان غير مترادفين. تُميِّز جـريس هـوبر -أمـيرال متقاعـد في البحريـة الأمريكية- بين القيادة والإدارة بقولها: "أنت لا تدير الناس؛ بل تدير الأشياء. إنما القيادة للأشـخاص".[23] غالبًـا مـا يكون للقادة غير الرسميين نفوذ كبير على زملائهم؛ إذ يعترف بهم أعضاء مجمـوعتهم ويسـتجيبون لهم عن طيب خاطر. لكن لا تتضمَّن أدوار القادة غير الرسميين جميع المسؤوليات الإداريـة، وذلـك لأنَّ القائـد غـير الرسـمي لا يحتاج دائمًا إلى ممارسة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. ومع ذلك، كثيرًا ما تحثُّ المؤسسات التي تسـمح بمشاركة الموظفين على نطاق واسع قادتها الرسميين وغير الرسميين على ممارسة جميع الأدوار الإداريـة، ويـرى الكثيرون أنَّ هذه الإجراءات ضرورية لنجاح فِرق العمل المُدارة ذاتيًا.

13.4.1 السبيل إلى القيادة

يصل الناس إلى المناصب القيادية من خلال طريقين. أولًا، هناك **القائـد المُعيَّن** (designated leader) الذي تضعه جهات مسؤولة خارج المجموعة في المنصب القيادي، فمثلًا تعمل برامج تدريب الضـباط الاحتيـاط والأكاديميات العسكرية، مثـل (West Point) على إعـداد الأشـخاص حـتى يصـبحوا قـادةً بشـكل رسـمي. في المقابل، هنـاك **القائد المنبثق** (emergent leader) الـذي يـبرز من خلال العمليـات الـتي تجـري بين أفـراد المجموعة أثناء سعيهم إلى تحقيق هدف مشترك.

هنـاك مجموعـة متنوعـة من العمليـات الـتي تسـاعدنا على فهم كيفيـة ظهـور القـادة. لقـد لاحـظ جيرالـد سالانسيك وجيفري فيفير أنَّ قوة التأثير على الآخرين تنتقل إلى يـد الأفـراد الـذين يمتلكـون المـوارد الضـرورية والنادرة (التي غالبًا ما تكون هي المعرفـة والخـبرة) والـتي تكـون المجموعـة بحاجـة إليهـا من أجـل التغلُّب على مشكلة جوهرية،[24] وأشاروا أيضًا إلى سيادة مفهوم القيادة والتحالف في أوساط المهندسين في شـركات الـدول الكُبرى، مثل الولايات المُتّحدة خلال خمسينيات القـرن العشـرين، وذلـك لأنَّ المؤسسـات كـانت تتنـافس على تصميم أفضل المنتجات في ذلك الوقت.

انتقلت القيادة وقوة التأثير بعد ذلك إلى يد المسوِّقين في العديـد من المؤسسـات، إذ أصـبحت المنافسـة تعتمد على قوّة وهيمنة الإعلانات بهدف بناء صورة مميزة للمنتجـات في ذهن المسـتهلك. انتقلت دفـة القيـادة وقوة التأثير مرة أخرى منذ حوالي 10-15 سـنة، وأصـبحت هـذه المـرة في يـد الأشـخاص ذوي الخـبرات الماليـة والقانونيـة، وذلـك لأنَّ أبـرز مـا كـانت تواجهـه العديـد من المؤسسـات في هـذا الـوقت هـو عمليـات الانـدماج والاستحواذ والاستحواذ العدائي والتمويل الابتكاري. نرى ممَّا سبق أنَّ كلًّا من سالانسيك وفيفير ركّزا على أهميـة قوة التأثير وما يترتَّب عليها من انتقال القيادة إلى الأفراد الذين بإمكـانهم مسـاعدة المؤسسـة أو المجموعـة على التغلُّب على المشكلات والتحديات التي تواجهها، إذ يحدُث انتقال للقيادة وقوة التأثير تبعًا لتغيُّر التحديات الـتي تواجه المجموعة.

يبرُز العديد من القادة استجابةً لمتطلَّبات الموقف، إذ تتطلَّب المواقف المختلفة معارف ومهارات وقـدرات مختلفة، وغالبًا ما تلجأ المجموعات إلى العضو الذي يمتلك المعارف والمهارات والقدرات التي تحتاجها لتحقيـق أهدافها.[25] يتنازل الناس عن سلطتهم وطواعيّتهم ويمنحون السلطة للأفراد الذين يُتوقَّـع أن يُسـهموا إسـهامات بارزة من أجل تحقيق أهداف المجموعة،[26] وغالبًا ما يكون الفرد الذي يتسـلَّم السـلطة عضـوًا ذا مكانـة جيِّدة في المجموعة، ويُصبح لهذا الفرد خصوصية تميِّزه عن غيره بسبب كفاءته وإسهاماته في تحقيق أهـداف المجموعـة، الأمر الذي يُتيح له التأثير على المسار الذي تسلكه المجموعة أثناء عملها على تحقيق أهدافها.[27]

تجدر الإشارة إلى أنَّ السمات التي يمتلكهـا بعض الأفـراد تسـاعدهم بدرجـة كبـيرة لكي يغـدو قـادة، وتشـير الدراسـات إلى أنَّ النـاس لا يميلـون إلى اتبـاع الأفـراد الـذين لا يتمتَّعـون بالدافعيـة والثقـة بـالنفس والخـبرة والأمانة والنزاهة.

13.4.2 القيادة هي فن التأثير

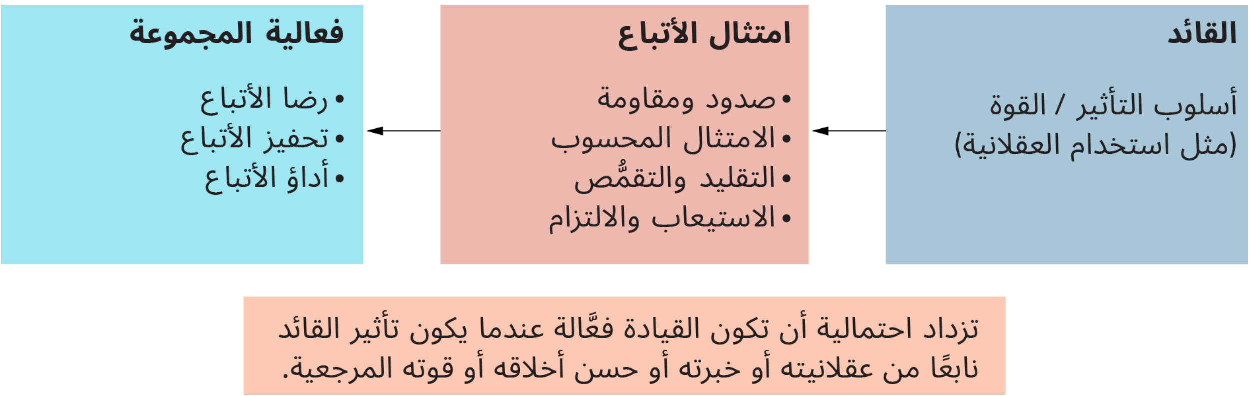
ذكرنا سابقًا أنَّ القيادة هي علاقة تأثير اجتماعي بين شخصين أو أكثر تجمعهم مجموعة معينة ويعتمد كلّ منهم على الآخر لتحقيق أهداف محدَّدة ومشتركة، ولكن كيف يمكن للقادة التأثير على الآخرين بفعالية؟ يجب أن نفهم المقصود بالتأثير الاجتماعي حتى نتمكَّن من الإجابة عن هذا السؤال. إنَّ التأثير الاجتماعي، أو التفاعلي، هو قدرة الفرد على إحداث تغيير على دوافع الآخرين ووجهات نظرهم وسلوكياتهم، وبناءً على ذلك تكون إجابة سؤال "كيف يؤثِّر القادة على أتباعهم؟" هي أنَّ التأثير الاجتماعي الذي يتمتَّع به القائد هو الذي يُشكِّل مصدر سلطته وقوته.

لقد وضع العالمان جون فرينش وبيرترام ريفين تصنيفًا مفيدًا يبيِّن مصادر وأنواع القوى التي قد يستخدمها القادة في عمليّة التأثير والتأثّر ضمن مجموعتهم الإداريّة، وتتضمَّن هذه القوى ما يلي:[28]

- **قوة المكافأة (Reward power)**: القوة التي يمتلكها الشخص لأنَّ الناس يعتقدون أنَّه بإمكانه تقديم الأُعطيات أو المكافآت، مثل: المال أو التقدير الذي يرغب الآخرون في الحصول عليه.
- **القوة القسرية (Coercive power)**: القوة التي يمتلكها الشخص لأنَّ الناس يعتقدون أنَّه بإمكانه معاقبتهم بما يُزعجهم أو منعهم من الحصول على شيءٍ يعدُّونه ثمينًا.
- **القوة المرجعية (Referent power)**: القوة التي يمتلكها الشخص لأنَّ الآخرين يرغبون في التقرُّب منه أو الحصول على رضاه أو مساعدته.
- **قوة الخبرة (Expert power)**: القوة التي يمتلكها الشخص لأنَّ الآخرين يعتقدون أنَّه يمتلك المعرفة والخبرة التي يحتاجونها ومستعد لمشاركتها معهم. هناك مفهوم يُدعى قوة امتلاك الموارد وهو أوسع من مفهوم قوة الخبرة، إذ يشمل القوة التي يمتلكها الشخص لأنَّ الآخرين يعتقدون أنَّه يمتلك الموارد التي يحتاجونها -مثل المعلومات أو الوقت أو المواد اللازمة- ومستعد لمشاركتها معهم.
- **القوة الشرعية (Legitimate power)**: القوة التي يمتلكها الشخص لأنَّ الآخرين يعتقدون أنَّه يمتلك الحق في السلطة والتأثير عليهم وأنَّهم يتوجَّب عليهم أن يطيعوه. يمكن أن ينشأ هذا الحق عن التقاليد، أو الكاريزما أو جاذبية الشخص، أو القوانين، أو الأدوار المؤسسية في المجتمع، أو الجاذبية الأخلاقية، أو العقلانية (أي الحجج العقلية والأدلة الواقعية والمنطق ووجهات النظر الملائمة).

ليست كل أنواع القوى فعَّالة بنفس الدرجة (انظر الشكل التالي)، كما أنَّ مجال تأثير القائد يختلف عن مجموع القوى التي تحت تصرُّفه؛ إذ ينتج عن أنواع القوى المختلفة أشكال مختلفة من الامتثال. على سبيل المثال، يدفع القادة الذين يعتمدون على القوة القسرية أتباعهم إلى النفور منهم أو مقاومة محاولات التأثير فيهم، بينما يُنتج القادة الذين يعتمدون على قوة المكافأة أتباعًا يُدقِّقون كثيرًا في ردود أفعالهم في سبيل الحصول على رضى القائد وبالتالي نيل المكافآت، إذ غالبًا ما تدفع المكافآت الأفراد إلى طرح تساؤلات مثل: "ما مقدار ما أحصل عليه؟" أو "ما مقدار الجُهد الذي يجب عليّ أن أبذله؟" أو "هل يتناسب مقدار مع أحصل عليه مع مقدار

الجهد الذي أبذله؟". في المقابل، يؤدِّي استخدام القوة المرجعية إلى تقليد الأتباع للقائد وتبنِّيهم لقضيته، ويؤدِّي استخدام قوة الخبرة والعقلانية والأخلاق الحسنة غالبًا إلى التزام الأتباع واستيعابهم للأهداف التي حدَّدها القائد.(29)



الشكل 104: العلاقة بين قوة القائد والأتباع

عادةً ما يحصل القادة الذين يستخدمون القوة المرجعية وقوة الخبرة على رد فعل إيجابي من أتباعهم، يتمثَّل في رضاهم وحُسن أدائهم. بالإضافة إلى ذلك، تشير الدراسات إلى أنَّ العقلانية هي النهج الأكثر تأثيرًا على الأتباع من حيث التزامهم ودافعيتهم وأدائهم ورضاهم وفاعلية العمل الجماعي.(30)

يمكن أن يؤدِّي استخدام قوة المكافأة والقوة الشرعية (الاعتماد على مركز الشخص للتأثير على الآخرين) إلى نتائج متعارضة وربما سلبيّة، إذ تؤدِّي هذه القوى أحيانًا إلى حُسن أداء الأتباع ورضاهم، ولكنَّها قد لا تكون مؤثِّرة في بعض الأحيان أو قد تؤدِّي إلى نتائج غير مرغوب فيها. على نحوٍ مماثل، قد تؤدِّي القوة القسرية إلى أداء مرغوب فيه، ولكنَّها أيضًا قد تؤدِّي إلى استياء الأتباع ومقاومتهم.

القادة الجيِّدون -سواءً كانوا رسميين أم غير رسميين- يستغلُّون العديد من مصادر القوة، أمَّا القادة الذين يعتمدون على سلطتهم وقوتهم الشرعية فقط لا يكون تأثيرهم كافيًا لمساعدة مؤسساتهم وأعضائها على النجاح. يُدرك القادة الفعَّالون والمؤثِّرون أنَّ استخدام القوة القسرية غالبًا ما يؤدِّي إلى تقليل فعالية القوى الأخرى، وأنَّ استخدام القوة المرجعية غالبًا ما يؤدِّي إلى زيادة فعالية الأنواع الأخرى من القوى. ومن المعلوم أنَّنا نولي قيمة أكبر للمجاملات أو المكافآت التي نحصل عليها من شخص نحبُّه مقارنةً بتلك التي نحصل عليها من شخص لا نحبُّه، كما أنَّنا نكون أقل انزعاجًا من العقوبات التي نتلقَّاها من شخص نحبُّه (مثل الوالدين) مقارنةً بما قد نشعر به عندما نعاقب من قِبل شخص لا نحبُّه.(31)

مجمل القول هو أنَّ نوع القوة التي يستخدمها القائد من أهم العوامل التي تُحدِّد مدى فعالية القيادة والتأثير الاجتماعي الذي يُمارسونه على أتباعهم ومرؤوسيهم. تزداد فعالية القائد عندما يمتثل له الأفراد بإرادتهم ورغبتهم، وغالبًا ما يحدث هذا عندما يكون تأثير القائد نابعًا من خصائصه الذاتية، مثل: عقلانيته أو خبرته أو حُسن أخلاقه أو قوته المرجعية.

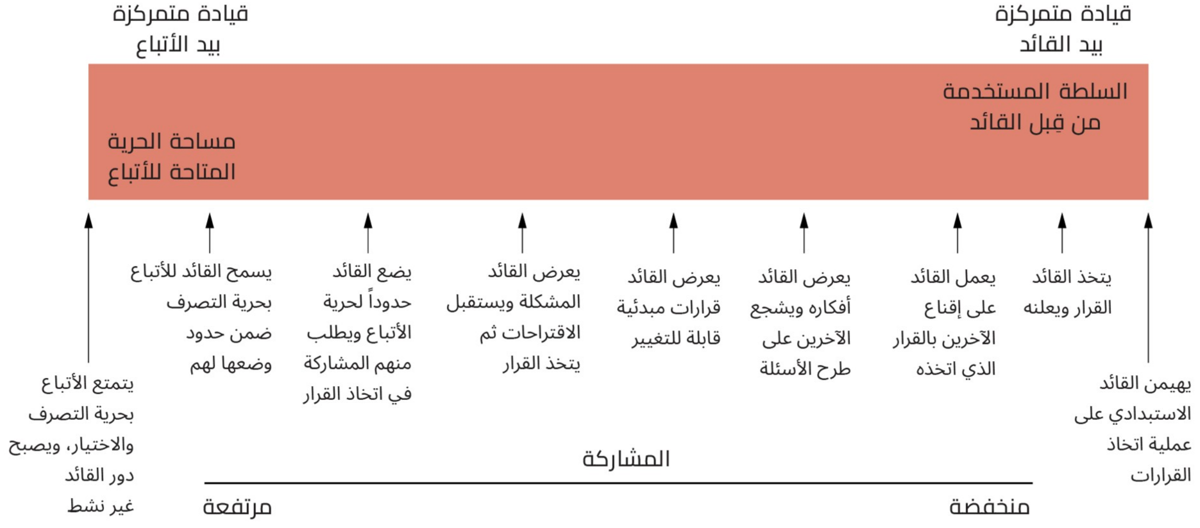
تتعلّق القيادة بوجود رؤية وبث تلك الرؤية للأتباع وإشعارهم بمدى أهميتها،[32] ومن الوسائل التي قد يستخدمها القادة لجذب انتباه أتباعهم وإثارة عواطفهم وتوضيح المهام والتحديات التي قد تواجههم: أسلوب المخاطبة والمناقشة العقلانيّة وسرد القصص والخبرات السابقة وغيرها،[33] تساعد هذه الوسائل القائد على التأثير على وجهات نظر أتباعه ودافعيتهم وسلوكياتهم.

13.4.3 أساليب القيادة القائمة على التأثير

لقد درس العديد من الكتاب والباحثين كيف بإمكان القادة استخدام القوى بما يتناسب مع متطلّبات المواقف المختلفة. تُشير إحدى وُجهات النظر إلى أنَّ أعضاء وموظفي المؤسسات التقليدية يتوقّعون أن يُبلّغوا بما يجب عليهم القيام به، وهم مستعدُّون لاتباع التوجيهات الدقيقة. في المقابل، فإنَّ الأفراد الذين يُفضّلون المؤسسات التي تسمح بمشاركة الموظفين وتفاعلهم على نطاق واسع يرغبون في اتخاذ قراراتهم بأنفسهم، ويتوقّعون من قادتهم أن يسمحوا لهم بذلك، وهم مستعدُّون لتحمُّل مسؤوليّة قراراتهم وأعمالهم. نستنتج من ذلك أنَّ بإمكان القائد استخدام سلطته واستغلالها بطرق متنوعة.

ا. نموذج تانينباوم وشميت

ابتكر العالمان تانينباوم وشميت في خمسينيات القرن العشرين ما يُعرف بنظرية الخط المستمر في القيادة، والتي تتدرَّج فيها أساليب القيادة من استخدام السلطة الاستبداديّة إلى إعطاء حرية كبيرة جدًّا للموظفين،[34] وقد أدخل الباحثون بعد ذلك تعديلات على نموذج تانينبوم وشميت من خلال تصنيف أساليب القيادة إلى ثلاث فئات، هي: الاستبدادية (القائد هو مركز السلطة)، والتشاركية (يتشاور القائد مع الموظفين ويسمح لهم بالمشاركة)، والحكم الحر (تُسند المهام إلى أعضاء المجموعة والذين يُحدِّدون بأنفسهم كيف سيؤدُّون تلك المهام، ويتخلّى القائد عن أداء أدواره القيادية).[35]



الشكل 105: نموذج تانينباوم وشميت - المصدر: مقتبس من "How to choose a leadership pattern"، تانينباوم وشميت، 1971. مجلة هارفارد بزنس ريفيو، ص 167

ب. نظرية X ونظرية Y

تفترض نظرية X ونظرية Y التي وُضعت من قِبل العالم الأمريكي دوغلاس ماكغريغور أنَّ هناك وجهـتي نظـر مختلفتين بشأن دوافع أفراد المؤسسة في العمل،[36] وينشأ عن ذلك التفرّع الحاجـة إلى أسـلوبين مختلفين من القيادة. يفترض القادة الذين تنطبق عليهم نظريـة X أنَّ الفـرد أو الموظّـف العـادي لا يحب العمـل ولا يسـتطيع توجيه نفسه والتحكُّم فيها أو أنه غـير مؤهّـلٍ لـذلك، ولـذلك يميلـون إلى اسـتخدام أسـلوب قيـادة يتَّسـم بشـدة السيطرة والرقابة. في المقابل، يفترض القادة الذين تنطبـق عليهم نظريـة Y أنَّ جميـع الأفـراد يمتلكـون قـدرات إبداعية كامنة ولديهم أيضًا الرغبة في توجيه أنفسـهم والتحكُّم فيهـا، ولـذلك غالبًـا مـا يمنحـون أفـراد المؤسسـة مساحة كبيرة من حرية التصرُّف في عملهم ويشجِّعونهم على المشاركة في اتخاذ القـرارات الإداريـة والتنظيميـة. يميل هؤلاء القادة أيضًا إلى استخدام أساليب القيادة القائمة على المشاركة وتبنّي الهياكل التنظيمية العضوية.

لا تقتصر نظرية X ونظرية Y على المجتمعات المتطوّرة فقط، وتشـير الـدلائل إلى أنَّ المـديرين في مختلـف أنحاء العالم لديهم نفس وجهتي النظر اللتان طرحناهما، إذ كشفت دراسة أُجريت على 3600 مـدير في 14 دولـة أنَّ معظم هؤلاء المديرين تتفق افتراضاتهم حول الطبيعة البشرية مع افتراضـات نظريـة X.[37] على الـرغم من أنَّ المديرين قد يُصرِّحون بأهمية الإدارة التشاركية ومميزاتهـا، إلا أنَّ معظمهم لا يثقـون في قـدرات مـوظفيهم على توجيه أنفسهم والتحكُّم فيها وعلى تقديم مساهمات إبداعية.[38]

ج. أساليب القيادة التوجيهية والتساهلية

من المعلوم أنَّ حل المشكلات يُعدُّ من الأدوار الإدارية والقياديـة المهمـة في العمليّـة المؤسسـاتيّة، ولـذلك اقترح جان موجيك وبرنارد رايمان من جامعة ولاية كليفلاند أربعة أساليب مختلفة للقيـادة (موضَّـحة في الشـكل التالي) تدور حول اتخاذ القرارات وعمليات تنفيذ هذه القرارات.[39]

منخفض ـــ مقدار مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات ـــ مرتفع

مقدار توجيه القائد للموظفين		
مرتفع	1. الاستبدادي الموجه سلطة القائد في اتخاذ القرارات: مرتفعة سلطة القائد في التوجيه: مرتفعة	3. الديمقراطي الموجه سلطة القائد في اتخاذ القرارات: منخفضة سلطة القائد في التوجيه: مرتفعة
منخفض	2. الاستبدادي المتساهل سلطة القائد في اتخاذ القرارات: مرتفعة سلطة القائد في التوجيه: منخفضة	4. الديمقراطي المتساهل سلطة القائد في اتخاذ القرارات: منخفضة سلطة القائد في التوجيه: منخفضة

الشكل 106: سلوك القائد واستخدامه للسلطة - المصدر: مقتبس من الدراسة "The case for directive leadership" جان موجيك وبرنارد رايمان، 1987

يستأثر الاستبدادي الموجِّه (directive autocrat) بالسلطة، ويتخذ قرارات أُحادية الجانب دون استشارة أحد، ويُشرف عن كثب على الأنشطة التي يؤدِّيها الموظفون. يكون أسلوب القيادة هذا مناسبًا عندما تتطلَّب الظروف اتخاذ قرارات سريعة وعندما يكون أعضاء المجموعة حديثي العهد أو قليلي الخبرة أو غير مُؤهلين. على سبيل المثال، قد يستخدم الطبيب المسؤول عن ملجأ بُني على عجل لإيواء ضحايا الإعصار هذا الأسلوب لقيادة المتطوعين غير الطبيين.

يتّخذ الاستبدادي المتساهل (permissive autocrat) القرارات لوحده ولكنَّه يتيح لأعضاء المجموعة حرية التصرُّف عند تنفيذ تلك القرارات. يُوصَى باستخدام أسلوب القيادة هذا عندما يكون الوقت المتاح لاتخاذ القرارات محدودًا، أو عندما تكون المهام المطلوبة روتينية، أو عندما يكون لدى أعضاء المجموعة الخبرة الكافية التي تُمكنِّهم من تحديد السلوكيات والإجراءات المناسبة.

يتيح الديمقراطي الموجِّه (directive democrat) لأعضاء المجموعة المشاركة في اتخاذ القرارات ويُشجِّعهم على ذلك، ولكنَّه يُمارس سلطته عليهم عندما يُنفِّذون الأعمال والمهام المطلوبة منهم ويُوجِّههم بشأن كيفية أدائها. هذا الأسلوب مناسب للاستخدام عندما تكون آراء الأتباع وأفكارهم مفيدة ولديهم قدرات إبداعيّة مميّزة في مجال عملٍ يتطلّب الإبداع، ولكنَّ الموقف أو العمل يتطلَّب أن يكون هناك شخص واحد مسؤول عن تنظيم عملية تنفيذ تلك الأفكار. على سبيل المثال، قد يسمح الجرَّاح لجميع أعضاء الفريق الجراحي بالمشاركة في وضع خطة إجراء العملية الجراحية، ولكنَّه يُصبح مسؤولًا تمامًا عن سير العمل بمجرد البدء في تنفيذ العملية الجراحية.

يتقاسم الديمقراطي المتساهل (permissive democrat) السلطة مع أعضاء المجموعة، ويحثُّهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد طريقة تنفيذها. هذا الأسلوب مناسب للاستخدام عندما يترتَّب على عملية المشاركة قيمة معلوماتية وتحفيزية، وعندما يتوفَّر الوقت الكافي لاتخاذ قرارات جماعية، وعندما يكون بإمكان أعضاء المجموعة تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات، وعندما يكون بإمكانهم أيضًا إدارة أنفسهم والتحكُّم فيها أثناء تنفيذ خطط العمل.

يُشاع استخدام الأسلوب الديمقراطي المتساهل في المؤسسات التي تسمح بمشاركة الموظفين على نطاق واسع، ويكون القادة في هذه الحالة هم حلقات الوصل ومركز الاستشارة والمرجعيّة للأفراد، ويكونون مُيسِّرين ومديري نزاعات وملهمين ومدربين ومعلمين وموجهين ومشجعين.[40] من الأمثلة على القادة الذين يستخدمون هذا الأسلوب رالف ستاير (Ralph Stayer) الذي يُعدُّ المؤسِّس والمالك والمدير التنفيذي لشركة (Johnsonville Foods)، وهو يصف نفسه بأنَّه فيلسوف شركته. يُعدُّ هاري كوادراتشي (Harry V. Quadracci) -مؤسِّس شركة (Quad/Graphics)- أيضًا من النوع الديمقراطيّ المُتساهل، إذ إنَّه يُشجِّع جميع الموظفين في الشركة على المشاركة الفعَّالة في اتخاذ القرارات وتنفيذها ويتيح لهم العمل باستقلالية وإظهار قدراتهم الكامنة بهدف تحقيق أهداف الشركة.



الشكل 107: جيف بيزوس -المؤسّس والرئيس التنفيذي لشركة أمازون

يظهر في الصورة جيف بيزوس -المؤسّس والرئيس التنفيذي لشركة أمازون- الذي اعتاد على إحضار كرسي فارغ في المقابلات لتذكير المشاركين بأهمية فئة الزبائن التي لا تحضر هذه المقابلات، وقد استبدل الكرسي الفارغ بموظفين يحملون المسمَّى الوظيفي "Customer Experience Bar Raisers".

اختبار مدى الفهم

1. ما هو دور القائد والتابع في عملية القيادة؟
2. كيف فسَّرت كلٌّ من نظرية الخط المستمر لتانينباوم وشميت، ونظرية X ونظرية Y لماكغريغور أساليب القيادة؟

13.5 نظرية السمات في القيادة

وضِّح نظرية السمات في القيادة.

كان العلماء اليونانيون والرومانيون والمصريون والصينيون القدماء مهتمين كثيرًا بمفهوم القادة والقيادة؛ إذ إنَّ كتاباتهم كانت تُصوِّر القادة على أنَّهم أبطال. على سبيل المثال، صوَّر هوميروس -في قصيدته الأوديسة- أوديسيوس أثناء حرب طروادة وبعدها على أنَّه قائد عظيم ذو رؤية وثقة بالنفس. ذُكر في الأوديسة أيضًا أنَّ تليماخوس (ابن أوديسيوس) قد اكتسب على يد معلمه- شجاعة ومهارات قيادية مثل والده.[41] لقد نشأت من هذه القصص نظرية "الرجل العظيم" في القيادة والتي شكَّلت نقطة انطلاق للدراسات المعاصرة للقيادة.

تنصُّ نظرية الرجل العظيم في القيادة على أنَّ بعض الناس يُولَدون وهم يحملون سِمات تُمكِّنهم من أن يصبحوا قادةً عظماء. يُعدُّ الخلفاء الراشدون وصلاح الدين الأيوبي ومحمد الفاتح من القادة العظماء الذين كانوا يتمتَّعون منذ نعومة أظفارهم بمجموعة من السمات والمؤهّلات الشخصية التي ساهمت في أن يُصبحوا قادة مؤثِّرين. والجدير بالقول إنه ما يزال الاعتقاد بأنَّ القادة العظماء يُولدون كذلك (بمهاراتهم القياديّة الفطريّة) منتشرًا حتى يومنا هذا. على سبيل المثال، ذكر الكاتب كينيث لابيك في مجلة فورتشن: "يبدو أنَّ أفضل القادة يمتلكون هبة إلهية".[42]

لقد بذل العلماء والباحثون في أوائل القرن العشرين جهودًا لفهم القادة والقيادة، وسعوا إلى أن يعرفوا الخصائص المشتركة بين القادة بُغية تحديد الأشخاص الذين يتمتَّعون بهذه الخصائص وتعيينهم في مناصب رئيسية في المؤسسات، وقد نتج عن هذه الجهود البحثية واحدة من أوائل النظريات القيادية، وهي نظرية السمات في القيادة. لقد أدَّت نظرية الرجل العظيم في القيادة والرغبة في فهم ماهيّة القيادة إلى تركيز الباحثين على دراسة القائد وطرح عدد من التساؤلات مثل: من هو القائد؟ ما هي الخصائص التي تُميّز القادة العظماء والمؤثِّرين؟

13.5.1 الأبحاث حول سمات القادة

يُعدُّ الباحث رالف ستوجديل -الذي عمل في جامعة ولاية أوهايو- رائدًا للدراسات الحديثة في القيادة (أواخر القرن العشرين).[43] حاول الباحثون الذين تبنّوا نظرية السمات تحديد الخصائص التي يتمتَّع بها القادة والتي تشمل:

1. **السمات الفسيولوجية**، مثل: المظهر، والطول، والوزن.
2. **السمات الديموغرافية**، مثل: العمر، والتعليم، والخلفية الاجتماعية والاقتصادية.
3. **السمات الشخصية**، مثل: الميل إلى السيطرة، والثقة بالنفس، والقوة.
4. **السمات الفكرية**، مثل: الذكاء، والحسم، وحُسن التقدير، والمعرفة.
5. **السمات المرتبطة بالمهام**، مثل: الدافعية للإنجاز، وروح المبادرة، والإصرار.
6. **السمات الاجتماعية**، مثل: الأُلفة والتعاون.

اطّلع ستوجديل على بضع مئات من الدراسات المتعلِّقة بسمات القائد، ثمَّ وصف القائد الناجح في عام 1974 كما يلي:

يتميَّز القائد [الناجح] برغبة كبيرة في تحمُّل المسؤولية وإنجاز المهام، وبالحيوية والإصرار على تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى تحلّيه بروح المغامرة والإبداع في حل المشكلات، والرغبة في المبادرة في المواقف الاجتماعية، والثقة بالنفس ومعرفة الذات، والاستعداد لتقبُّل عواقب قراراته وأفعاله، والاستعداد لتهدئة وحلّ النزاعات بين الأشخاص، والاستعداد لتحمُّل إحباطات الموظفين وتقصيرهم، والقدرة على التأثير على سلوك الآخرين، والقدرة على تنظيم التفاعلات الاجتماعية لتحقيق الأهداف المنشودة.[44]

استمرَّت الدراسات خلال العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين لتحديد العلاقة بين نشأة القادة وفعاليتهم من جهة والسمات التي يمتلكونها من جهة أخرى، ومن هؤلاء الباحثين إدوين لوك، من جامعة ميريلاند، وعدد من زملائه الذين لاحظوا أنَّ القادة الناجحين يمتلكون مجموعة من السمات الأساسية المُشتركة والتي تختلف عن سمات الآخرين.[45] على الرغم من أنَّ هذه السمات لا تكفي لوحدها لتحديد ما إن كان الفرد

مؤهّلًا ليغدوَ قائدًا ناجحًا أم لا، إلَّا أنَّها بمثابـة أساسـات تُـزوِّد الأشـخاص بمعرفـة الإمكانيّـات المطلوبـة للقياديـة الفعّالة، وتتضمَّن هذه السمات الأساسية ما يلي:[46]

- **الحافز**: جهود كبيرة ورغبة شديدة في الإنجاز ومستويات عالية من الطموح والنشاط والمثابرة والمبادرة.
- **الدافعية القيادية**: رغبة شديدة في قيادة الآخرين.
- **الأمانة والنزاهة**: الالتزام بالحقيقة وتجنُّب الخداع بحيث تتطابق الأقوال مع الأفعال.
- **الثقة بالنفس**: إيمان الشخص بذاته وأفكاره وقدراته.
- **القدرة الإدراكية**: امتلاك مهارات فكرية وقدرة على إصدار الأحكـام الصـائبة وقـدرة عاليـة على التحليـل والتفكير الاستراتيجي الشامل.
- **الإلمام بشؤون العمل**: مستوى عالٍ من الفهم والخبرة في القضايا المتعلِّقـة بالشـركة ومجـال العمـل والقضايا التقنية.
- **سمات أخرى**: مثل الكاريزما والإبداع والمرونة في التعامل.

على الرغم من أنَّ القادة هم أفرادٌ يمتلكون المؤهلات القياديّة المناسبة، إلَّا أنَّ القيـادة الفعَّالـة تتطلَّب أكـثر من مجرَّد امتلاك الدوافع والسمات المناسبة؛ فـامتلاك المعرفـة والمهـارات والقـدرات اللازمـة، وتحديـد الرؤيـة والاستراتيجية وتنفيذها بطريقة فعَّالة، جميع هذه الأمور ضـرورية للفـرد الـذي يمتلـك المـؤهلات المناسـبة لكي يتمكَّن من الاستفادة من إمكانياته القياديـة.[47] لقـد أشـار إدوين لـوك إلى أنَّ الأشـخاص الـذين يتمتَّعـون بهـذه السمات يُمارسون سلوكيات ذات طابع قيادي. ينجذب الناس (الأتباع) إلى الأفراد الذين يُظهرون سمات، مثـل: الأمانة والنزاهة والثقة بالنفس والدافعية القيادية، ويميلون إلى اتّباع توجيهات هؤلاء الأفراد.

يُنبِّهنا علماء النفس إلى أنَّ السلوك هو نتيجة التفاعل بين الشـخص والموقـف الـذي يكـون فيـه، ويُضـيف عالم النفس والتر ميشيل ملاحظة مهمة وهي أنَّ معالم شخصية الفرد تظهر على سلوكه في المواقف الضـعيفة، في حين أنَّها تُحجب في المواقف القوية.[48] يُقصد بالموقف القوي: الموقـف الـذي تتـوفَّر فيـه معـايير وقواعـد سلوكية ثابتة، وحوافز قوية، وتوقُّعات واضـحة، ومكافـآت على التصـرُّف بطريقـة معينـة. على سـبيل المثـال،إنَّ الهياكل التنظيمية الميكانيكية التي تُحدِّد التسلسل الهرمي للسلطة والوظائف وإجراءات التشغيل القياسـية في الشركة تُشكِّل موقفًا قويًا، في حين أنَّ الهياكل التنظيمية العضوية تُشكِّل موقفًـا ضـعيفًا. تجـدر الإشـارة إلى أنَّ سمات القائد تؤثِّر تأثيرًا كبيرًا على سلوكه القيادي ومن ثمَّ على فاعليته في المواقف التي تُتيح له التصرُّف وفــق سجيته وطباعه، وهذا يعني أنَّ سمات الشخصية تتحكَّم بدرجة كبيرة في سلوك القائد في المواقف الضعيفة.

فيما يتعلَّق بصحة نظرية الرجل العظيم في القيادة، فإنَّ الملاحظـات الـتي جُمعت حـتى الآن لا تـدعم بقـوة فكرة الصفات القياديّة الفطريّة للقادة (أي فكرة أنَّ الأفراد يمكتلكون سمات قياديّـة معينـة منـذ ولادتهم)، ولكنَّ الدراسة التي أُجريت على التوائم في جامعة مينيسوتا تشير إلى احتمالية أن يكون الأمر متعلِّقًا جُزئيًـا بالجينـات.

لقد وُجد أنَّ العديد من السمات الشخصية والاهتمامات المهنية (التي قد تكون مرتبطة برغبة الشخص في أن يكون مسؤولًا عن الآخرين وفي أن يقودهم) ترتبط بالجينات وبالتجارب والخبرات الحياتية أيضًا.[49] يُرجع أصل نشأة معظم السمات الأساسية التي حدَّدها الباحث إدوين لوك وزملاؤه،يُرجع إلى التجارب الحياتية التي نمرُّ بها، وهذا يعني أنَّ الشخص لا يُولد وهو يحمل ثقةً قويّة بنفسه.

الحقيقة هي أنَّ الثقة بالنفس يُمكن تطويرها، وإنَّ تحلِّي الفرد بالأمانة والنزاهة ينبع من اختياره الشخصي لسلوك الطريق القويم، وأنَّ الدافعية القيادية تنبثق من رغبة الفرد وتقع ضمن نطاق سيطرته، وأنَّ المعرفة بشؤون العمل يُمكن اكتسابها وتعلُّمها. بالإضافة إلى ذلك، فإنَّ القدرة الإدراكية التي ترتبط بالجينات بحاجة إلى التنمية والتطوير، كما أنَّ دوافع الفرد وميوله قد ترتبط أيضًا بالعوامل الوراثية، ويمكن أيضًا أن تتأثَّر بإرادة الشخص وتشجيع الآخرين له (الوسط الاجتماعي المحيط به). ومما لا شكَّ فيه أنَّ اكتساب تلك السمات أو تطويرها لا يحدث بين ليلة وضحاها.

13.5.2 سمات أخرى مرتبطة بالقيادة

تؤثِّر كلٌّ من أدوار الجنسين والميول والرقابة الذاتية على نشأة القادة وأساليبهم القيادية كما سنوضِّح فيما يلي.

I. أدوار الجنسين

لقد أُجريت العديد من الدراسات بهدف فهم أثر نوع الجنس على عملية القيادة،[50] وقد تناولت الدراسات موضوعين أساسيين هما: تحديد العلاقة بين نشأة القادة ونوع الجنس أو الأدوار التي حدَّدها المجتمع لكل جنس، وتحديد ما إذا كانت هناك اختلافات في الأساليب القيادية التي يستخدمها كلا الجنسين.

تؤكِّد الملاحظات أنَّ عدد الرجال الذين يُصبحون قادة أكثر من عدد النساء اللاتي يُصبحن قادة؛[51] إذ لم يكن على مرّ التاريخ سوى عدد قليل من النساء اللاتي تقلَّدن مناصب قيادية. تجدر الإشارة إلى أنَّ امتلاك النساء للخبرة في المجتمع المعاصر يُمكن أن يؤهلهنَّ للدور القيادي في البُنى المؤسساتيّة في الوقت الراهن. على الرغم ممَّا سبق، فإنَّ معرفة الأدوار الاجتماعية للجنسين تزيد من إمكانية التنبؤ بالأفراد الذين سيُصبحون قادة، إذ تزداد احتمالية أن يتولَّى الأفراد الذين يمتلكون خصائص ذكورية (مثل: الحزم، العدوانية، حب المنافسة، الاستعداد للتعبير عن الرأي بصراحة) مناصبًا قيادية، مقارنةً بالأفراد الذين يمتلكون خصائص أنثوية (مثل: المرح، الحنان، التعاطف، اللطف).[52] في معظم المجتمعات تُبنى شخصيّة الذكور في العمليّة التربويّة على أساس امتلاك الخصائص الذكورية، بالمقابل تتعمد عمليّة التنشئة والتربية للإناث على امتلاك الخصائص الأنثوية.

على الرغم من ذلك، تشير الدلائل الحديثة إلى أنَّ احتمالية وصول الأفراد الذين يمتلكون خصائص ذكورية وأنثوية في الوقت نفسه إلى المناصب القيادية هي مثل احتمالية وصول الأفراد الذين يمتلكون خصائص ذكورية فقط إلى هذه المناصب، وهذا يعني أنَّ امتلاك خصائص أنثوية لا يمنع من أن يُصبح الفرد قائدًا مؤثِّرًا.[53]

لقد حاول الباحثون معرفة ما إذا كانت هناك اختلافات بين الذكور والإناث من حيث استخدام الأساليب القيادية الموجَّهة نحو المهام أو الموجَّهة نحو العلاقات، وما إذا كانت هناك اختلافات جوهريّة بينهم من حيث استخدام الأساليب الاستبدادية أو الديمقراطية، ووجدوا أنَّ الاختلافات بينهم هامشية فيما يتعلَّق بالاهتمام بالعلاقات أو المهام؛ فالنساء أكثر اهتمامًا إلى حدٍّ ما بالتفاعل والعلاقات الاجتماعية، في حين أنَّ الرجال أكثر اهتمامًا إلى حدٍّ ما بإنجاز المهام وتحقيق الأهداف.

أمَّا فيما يتعلَّق باستخدام أساليب القيادة الاستبدادية أو الديمقراطية، فهناك اختلافات كبيرة بين الرجال والنساء؛ إذ يميل الرجال إلى استخدام الأساليب القيادية الاستبدادية أو التوجيهية أثناء قيادة مجموعاتهم، في حين تميل النساء إلى استخدام الأساليب القيادية الديمقراطية أو التشاركية عند إدارة فرق العمل.(54) في الحقيقة، قد يكون السبب في زيادة أعداد الرجال الذين يُصبحون قادة مقارنة بالنساء هو أنَّ الرجال أكثر ميلًا إلى تقديم التوجيهات أو إصدار الأوامر ومن ثمَّ يكون لهم دور كبير في تحقيق الأهداف المنشودة.(55)

ب. الميول الفردية

غالبًا ما يستخدم علماء النفس مُصطلحي الميول والمزاج لوصف حالات الأفراد وتمييزهم عن بعضهم بعضًا. على سبيل المثال، يميل الأفراد الذين يتصِّفون بحالة شعورية إيجابية إلى أن يكونوا نشيطين وأقوياء ومتحمِّسين ومفعمين بالحيوية ومبتهجين. إذا كان القائد يتصِّف بهذه الحالة المزاجية، فإنَّه سيبثُّ روح الثقة والتفاؤل لدى فريقه أو مجموعة عمله وسيستمتع ومن حوله من الأفراد بالأنشطة المرتبطة بالعمل.

بيّنت دراسة أُجريت حديثًا في جامعة كاليفورنيا بيركلي أنَّ القادة والمديرين ذوي الحالة المزاجية الإيجابية غالبًا ما يكونون أكثر كفاءة في التفاعل وتكوين العلاقات ضمن مجموعات العمل، ويُساهمون مساهمةً إيجابيّة في الأنشطة الجماعية، ويكونون أكثر فاعلية في تأدية مهامهم القيادية.(56) يبدو أنَّ حماسهم ونشاطهم الكبير ينتقل منهم إلى الأتباع، لذلك فإنَّ هؤلاء القادة يعزِّزون من تماسك المجموعة وإنتاجيتها. تساهم هذه الحالة المزاجية أيضًا في انخفاض معدل دوران الموظفين، كما وترثّر في اندماج الأتباع وانخراطهم في المبادرات الذاتيّة التي تصبُّ في مصلحة المجموعة.(57)

ج. الرقابة الذاتية

الرقابة الذاتية هي سمة شخصية ترتبط بمدى قدرة الفرد على إدراك الإشارات اللفظية وغير اللفظية وتغيير سلوكه من أجل ضبط نفسه والمحافظة على الصورة التي يراه الآخرين بها. يُعدُّ الأفراد ذوو الرقابة الذاتية المرتفعة بارعين جدًّا في إدراك الإشارات الاجتماعية وتقديم أنفسهم للآخرين وفق ما تقتضيه المواقف المختلفة. في المقابل، يُعدُّ الأفراد ذوو الرقابة الذاتية المنخفضة أقل انتباهًا للإشارات الاجتماعية وقد يفتقرون إلى الدافع أو إلى القدرة على إدارة تفاعلهم مع الآخرين.

تشير بعض الدلائل إلى أن فُرص القيادة تكون أفضل لدى الأفراد الذي يمتلكون مستوى رقابة داخليّة مرتفع، ويبدو أنَّ تأثيرهم على قرارات المجموعة وهيكليتها أكبر مقارنةً بالأفراد ذوي الرقابة الذاتية المنخفضة. قد

يرجع سبب ذلك إلى أنَّ الأفراد ذوو الرقابة الذاتية المرتفعة يحاولون عـادةً تنظيم التفـاعلات الـتي تحـدث داخـل المجموعة وتحديد دور كل عضو فيها من أجل دفعها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.[58]

اختبار مدى الفهم
1. وضِّح نظرية السمات في القيادة.

13.6 النظريات السلوكية في القيادة

وضِّح النظريات السلوكية في القيادة.

لقد كانت محصلة الأبحـاث والدراسـات الـتي اسـتمرَّت لأربعـة عقـود بهـدف تحديـد السـمات الشخصـية المرتبطة بنشأة القادة وفعاليتهم، كانت محصلة هذه الأبحاث ملاحظتين أساسيّتين. الملاحظة الأولى هي أهميـة السـمات الـتي يتحلَّى بهـا القائـد؛ إذ تـزداد احتماليـة أن يُصـبح الأفـراد الـذين يمتلكـون الخصـائص المناسـبة (مثل: الحافز والثقة بالنفس والأمانة والنزاهة) قادة فعَّالين مقارنـةً بـالأفراد الـذين لا يمتلكـون هـذه الخصـائص. الملاحظة الثانية هي أنَّ السمات ليست سوى عامل واحد من العوامل الـتي تسـاهم في ارتقـاء الفـرد لمنصـبٍ قياديّ وهل ستكون قيادته فعّالةً أم لا.

استمرَّ الباحثون -متأثرين بنظرية الرجل العظيم في القيادة- في دراسـة القـادة لمحاولـة فهم العوامـل الـتي تُسـهم في نشـأة الكـوادر القياديـة والعوامـل المؤهّبـة لتشـكُّل القيـادة الفعَّالـة، وبـدؤوا يفكِّرون في أنَّهم قـد يستطيعون التوصُّل إلى فهم أشمل من خلال دراسـة أفعـال القـادة. سـوف نسـلِّط الضـوء في هـذا القسـم على سلوكيات القادة وسوف نبيِّن النظريات السلوكية في القيادة.

حاليًا تُركّز الدراسات والأبحاث أثناء تحديد وتقييم عناصر القيادة الفعَّالة على تصرّفات وأفعال القـادة ذاتهـا. يتفق الرؤساء التنفيذيون والمستشارون الإداريون على أنَّ القادة الفعَّالين يثقون بـالموظفين، ويُحـدِّدون الرؤيـة، ويحافظون على رباطة جأشهم، ويُشـجِّعون على خـوض المجازفـات، ويـوفِّرون الخـبرة العمليـة اللازمـة، ويُرحبِّون بالآراء المخالفة، ويُوجِّهـون انتبـاه الجميـع إلى القضـايا المهمـة.[59] أشـار ويليـام أرودا في مقـالٍ نُشـر في مجلـة فورتشن إلى أنَّ المؤسسات التي تتبنّى سياسة توجيه ودعم موظفيها تحصد إيراداتٍ أعلى من المتوسط مقارنـةً بنظيراتها، كما أنَّ 65% من الموظفين الذين يعملون في المؤسسات ذات سياسة الـدعم والتوجيـه قـد وصـفوا أنفسهم بأنَّهم مندمجون كثيرًا في العمل مقارنةً بـِ 13% من الموظفين في مختلف أنحاء العالم.[60]

بالإضافة إلى ذلك، يَعدُّ جوناثان أنتوني نفسه من روّاد الأعمال الداخليين الذين يُنفِّذون أفكارًا مبتكـرة داخـل المؤسسات التي يعمل فيها، وذلـك لأنَّ الممارسـات والإجـراءات القديمـة بـدأت تتلاشـى وتنـدثر.[61] لقـد كـان ستيف جوبز -مؤسس شركة أبل- يرى أنَّ أفضل القادة هم الذين يـدرِّبون فِـرق عملهم ويوجِّهـونهم ويُشـجِّعونهم، وقد أعرب المستشار الإداري توم بيترز عن آراء مماثلة. ممّـا سـبق يمكننـا القـول بـأنَّ القـادة الفعَّـالين يُقـدِّمون التوجيهات والتدريبات ويُشجِّعون على الابتكار والإبداع.

سـنتطرَّق فيمـا يلي إلى البرنـامجين البحثـيين الرئيسـيين اللـذين نُفِّذا خلال أواخـر الأربعينيـات من القـرن العشرين بواسطة جامعة ولاية أوهايو وجامعـة ميشـيغان، حيث كـانت دراسـة القيـادة من وجهـة نظـر سـلوكية وفهمها فهمًا أعمق هو الهدف ومقصد هذه الدراسة.

13.6.1 دراسات جامعة ولاية أوهايو

أجرى عدد من الباحثين في جامعة ولاية أوهايو (الولايات المتحدة الأمريكية) تحت إشراف رالف سـتوكديل، أجروا سلسلةً من الدراسات الشاملة والمنهجية من أجـل تحديـد السـلوكيات القياديـة الـتي تُسـهم في تحسـين فعالية أداء المجموعة، وقد نتج عن هذه الدراسات تحديد مجموعتين رئيسيتين من السـلوكيات القياديـة، وهي: الاهتمام بفريق العمل وتحديد هيكل العمل.

ترتبط سلوكيات الاهتمام بفريق العمل (Considration) بسلوكيات القائد الموجَّهة نحـو العلاقـات؛ إذ إنَّهـا تساهم في بناء علاقات جيدة مع أعضـاء المجموعـة والحفـاظ عليهـا (أي تحقيـق متطلَّبـات ترابـط المجموعـة)، وتتضمَّن هذه السلوكيات أن يكون القائد داعمًا وودودًا ومراعيًا لمصالح وظروف الآخرين، بالإضافة إلى التواصـل الفعّال والمستمر مع أعضاء المجموعة وتقدير جهودهم واحترام أفكارهم والاهتمام بمشاعرهم.

ترتبط سلوكيات تحديد هيكل العمل (Initiating structure) بسلوكيات القائد الموجَّهة نحو المهام؛ إذ إنَّها تساهم في الاستخدام الفعَّال للموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية، ومن ثمَّ تحقيق متطلَّبات المهمة التي تؤدِّيهـا المجموعة، وتتضمَّن هذه السلوكيات جَدولةُ الأعمال، وتحديد ما يجب فعله وكيـف ومـتى، وتقـديم التوجيهـات لأعضاء المجموعة، والتخطيط، والتنسيق، وحل المشكلات، والتأكُّـد من الالـتزام بمعـايير الأداء، والتشـجيع على استخدام الإجراءات الموَّحدة.

بعد أن حدَّد الباحثون مجموعة السلوكيات المرتبطة بالاهتمام بفريق العمل وتلـك المرتبطـة بتحديـد هيكـل العمل، أصبح العديد من القادة يميلون للتوجّه وفق إحدى هاتين المجموعتين دون الأخـرى؛ أي اعتقـدوا أنَّهم لـو قرَّروا تأدية سلوكيات تحديد هيكل العمل فلا يمكنهم تأدية سلوكيات الاهتمام بفريـق العمـل، والعكس صـحيح. لكن سُرعان ما تبيَّن أنَّ بإمكان القادة ممارسة مزيج من مجموعتي السلوكيات في الوقت نفسه.

تُعدُّ دراسات ولاية أوهايو مهمة لأنَّها حدَّدت مجموعتين رئيسيتين من السلوكيات التي تميِّز قائـدًا عن آخـر. يمكن أن تؤثِّر كلٌّ من سلوكيات تحديد هيكل العمل وسلوكيات الاهتمام بفريق العمل إلى حدٍّ كبير على المواقف والسلوكيات المرتبطة بالعمل، ولكن -لسوء الحظ- آثار هذه السلوكيات تختلف من موقف لآخر ولا يمكن اعتمـاد نمط نتائجٍ واحد لكل المواقف.[62] على سبيل المثال، أدَّت الممارسة الكبيرة لسلوكيات تحديد هيكـل العمـل في بعض المؤسسات إلى زيادة الأداء، في حين أنَّهـا لا لم تُحـدث فرقًـا كبـيرًا في مؤسسـات الأخـرى. بالإضـافة إلى ذلك، على الرغم من أنَّ معظم أعضاء المؤسسات صرَّحوا بأنَّهم يشعرون برضا أكـبر عنـدما يتعامـل القـادة معهم باهتمام، إلَّا أنَّ نتائج الدراسات والإحصائيات قد بينَّت أنَّ ذلك الاهتمام ليس له تأثير واضح على الأداء.

كانت هذه النتائج المُربكة مخيبة لآمال الباحثين والمديرين على حدٍّ سواء، فقد كان من المتوقَّع أن تقدِّم هذه النتائج صورة عن سلوكيات القادة الأكثر فاعليّةً وتأثيرًا، لكي يتمكّن الباحثون من وضع خطط تدريب لقادة المستقبل على التصرُّف بأفضل الأساليب، ولكن اتضَّح من الدراسات أنَّه لا يوجد أسلوب سلوكي واحد مُعتمد يجعل القائد فعَّالًا في جميع المواقف.

13.6.2 دراسات جامعة ميشيغان

بدأ باحثون في جامعة ميشيغان في دراسة سلوكيات القادة في نفس الوقت الذي كانت تُجرى فيه دراسات جامعة ولاية أوهايو. وكما هو الحال في جامعة ولاية أوهايو، فقد حاول الباحثون في جامعة ميشيغان تحديد السلوكيات التي تُميِّز القادة الفعَّالين عن نُظرائهم غير الفعَّالين.[63]

خلُصت دراسات جامعة ميشيغان إلى فئتين من السلوكيات القيادية، وهي: السلوكيات المتمركزة على الوظائف والسلوكيات المتمركزة على أعضاء المؤسسة. تتضمَّن السلوكيات المتمركزة على الوظائف (job-centered behaviors) الأعمال الإشرافية مثل: التخطيط وجدولة الأعمال وتنسيق أنشطة العمل وتوفير الموارد اللازمة لأداء المهام، في حين تتضمَّن السلوكيات المتمركزة على الموظفين (employee-centered behaviors) الاهتمام بأعضاء المؤسسة ودعمهم.

يبدو جليًّا أنَّ هناك ترابطًا كبيرًا بين هذه السلوكيات وسلوكيات تحديد هيكل العمل والاهتمام بفريق العمل التي حدَّدها الباحثون من جامعة ولاية أوهايو، ويدلُّ هذا التشابه في النتائج التي استخلصتها مجموعتان مستقلتان من الباحثين إلى صحتها ومصداقيتها. اكتشف الباحثون في جامعة ميشيغان أيضًا أن بإمكان القادة ممارسة مزيج من السلوكيات التي تتضمَّنها الفئتان في الوقت نفسه، وهو ما اكتشفه أيضًا الباحثون في جامعة ولاية أوهايو كما ذكرنا سابقًا.

تُعدُّ دراسات جامعة ميشيغان مهمة لأنَّها تؤكِّد على أهمية السلوكيات التي يُمارسها القائد، وتُشكِّل هذه الدراسات أيضًا أساسًا للنظريات اللاحقة التي تربط بين مواقف العمل والسلوكيات القيادية الفعَّالة التي تلائمها. بالإضافة إلى ذلك كشفت الدراسات اللاحقة التي أُجريت في جامعة ميشيغان ومراكز بحثية أخرى عن مجموعة سلوكيات أخرى ترتبط بالقيادة الفعالة، وهي: الدعم، وتسهيل العمل، والتأكيد على أهمية الهدف، وتسهيل عمليات التفاعل.[64]

تُعدُّ هذه السلوكيات الأربعة مهمة لنجاح عمل المجموعة؛ إذ يُساهم الدعم وتسهيل عمليات التفاعل في الحفاظ على ترابط أفراد المجموعة، ويُساعد في التأكيد على أهمية الهدف وتسهيل عمل المجموعة من أجل إنجاز المهام المطلوبة. وجد الباحثون في جامعة ميشيغان أيضًا أنَّ وظيفة القائد الحقيقية ليست فرض هذه السلوكيات الأربعة داخل المجموعة؛ وإنما تمهيد الطريق وتهيئة المناخ الملائم الذي يضمن تطبيق هذه السلوكيات ضمن المجموعة.[65]

13.6.3 الشبكة القيادية

يعود الفضل الكبير في نشر المعرفة المتعلِّقة بسلوكيات القائد المهمة إلى الباحثيَن روبرت بليك (Robert R. Blake) وجين موتون (Jane S. Mouton) اللذين وضعا نموذجًا لتصنيف أساليب القيادة، يُدعى الشبكة القيادية (Leadership Grid)، ينسجم هذا النموذج مع العديد من الأفكار والنتائج التي انتهت إليها الدراسات التي أُجريت في كلٍّ من جامعة ولاية أوهايو وجامعة ميشيغان.[66] يحتوي هذا التصنيف على محورين، هما:

1. محور الاهتمام بالإنتاج الذي يُركِّز على النتائج، وفعالية التكلفة، والاهتمام بالأرباح (في المؤسسات الربحية).
2. محور الاهتمام بالأفراد الذي يُركِّز على تعزيز علاقات العمل والاهتمام بالقضايا التي تهم أعضاء المجموعة.

ينتج عن اتحاد هذين المحورين خمسة أساليب قيادية كما هو موضَّح في الشكل التالي الذي يُبيِّن نموذج الشبكة القيادية.



الشكل 108: الشبكة الإدارية لبليك وموتون - المصدر: مقتبس من كتاب "The Power to Change" راشيل ماكي وبروس كارلسون، 1999. ص 16

يؤكِّد الباحثان بليك وموتون أنَّ أسلوب القيادة الراشدة (القائد الذي ينهج الأسلوب 9،9 من الشبكة الإداريــة السابقة) هو الأسلوب الأكثر فاعلية على مستوى العالم، ويهتم القائد الذي يتبنَّى هذا الأسـلوب بالإنتـاج والأفـراد إلى حدٍّ كبير.[67] لكن على الرغم من أنَّ الشبكة الإداريّة السابقة مثيرة للاهتمام ومنظمة تنظيمًا جيِّدًا، إلَّا أنَّه تُشـير الدراسات إلى عدم وجود أسلوب قيادة فعَّال يُمكن تعميمه حتى الآن،[68] وحتى أسلوب القيادة الراشـدة لا يكـون فعَّالًا في بعض المواقف.

على سبيل المثال، يتوجَّب على القائد الذي يتعامل مع أفراد المؤسسات التي تسـمح بمشـاركة المـوظفين (الذين أتقنـوا مهـامهم الوظيفيـة) على نطـاق واسـع، يتـوجّب عليـه أن يُقلِّل من توجيـه اهتمامـه نحـو القضـايا المرتبطة بالإنتاج، كما أنَّ المواقف الطارئة لا تتيح للقائد إلَّا وقتًا محدودًا للاهتمام بالأفراد. لقد بيَّنت الملاحظـات أنَّ أسلوب القيادة الراشدة يُمكن أن يكون فعَّالًا عندما يتطلَّب الموقف تحديد هيكل العمل والتفاصيل المتعلِّقـة بالمهام المُراد إنجازها؛ فاستخدام هذا الأسلوب في هذه الحالـة يزيـد من تقبُّـل الأتبـاع لمخطـط العمـل المحـدَّد ويؤثِّر إيجابيًا على رضاهم وأدائهم؛ إذ يكون القائد ودودًا وداعمًا ومراعيًا لمصالحهم.[69]

اختبار مدى الفهم

1. وضِّح النظريات السلوكية في القيادة.
2. كيف تؤثِّر التصوُّرات السائدة بخصوص أدوار الجنسين على وجهات النظر المتعلِّقة بالسمات القيادية؟

13.7 النظريات الموقفية في القيادة

وضِّح النظريات الموقفية (الظرفية) في القيادة.

أشار رالف ستوجديل في عام 1948 إلى أنَّ الصفات والخصائص والمهارات المطلـوبِ توفُّرهـا لـدى القائـد تتعلّق تعلّقًـا كبـيرًا بمتطلَّبـات الموقـف الـذي يكـون فيـه القائـد.[70] بالإضـافة إلى ذلـك، لوحـظ أنَّ مجموعـتي السلوكيات الرئيسية التي بيَّناهما في القسم السابق، وهي سلوكيات تحديد هيكل العمـل وسـلوكيات الاهتمـام بفريق العمل، لوحظ أنهما لا تؤدِّيان دائمًا إلى نتائج إيجابية، وهـذا يعـني أنَّ هـذه السـلوكيات تـؤدّي في ظـروفٍ معيّنة إلى تحسين الأداء ورضا الأتباع، وتؤدِّي في أحيان أخـرى إلى عكس ذلـك تمامًـا. لقـد دفعت هـذه النتـائج المتناقضة الباحثين إلى طرح السؤالين التاليين: "ما هي الظروف التي تؤدِّي إلى نتـائج إيجابيـة؟" و"مـتى تكـون النتائج سلبية ولماذا؟". يبدو أنَّ الاختلافات في المواقف والظروف تلعبان الدور الأهم في تباين النتائج.

لقد تطرَّقت العديد من النظريات لهذه القضية، مثل: النظرية الموقفية لفيدلر، ونظرية المسار نحـو الهـدف، ونظرية هيرسي وبلانشارد، ونظرية الموارد الإدراكية، ونموذج فروم ويتون لاتخاذ القـرارات.[71] سـوف نقتصـر في هذا القسم على توضيح اثنتين من هذه النظريات الموقفية المشهورة، وهمـا: النظريـة الموقفيـة لفيـدلر ونظريـة المسار نحو الهدف لروبرت هاوس.

13.7.1 النظرية الموقفية لفيدلر

من أولى النظريات الموقفية الأكثر شهرة والأكثر إثارة للجدل هي النظرية التي وضعها فريد فيدلر من جامعة واشنطن.[72] يشير فيدلر إلى أنَّه يجب على المؤسسات التي تسعى إلى جعل فِرق العمل فعَّالة من خلال القيادة الفعَّالة تقييم القائد بناءً على سماته الأساسية، وتقييم المواقف التي قد يواجهها القائد، ومن ثمَّ تحديد أسلوب قيادة مناسب يتوافق مع كلّ من سمات القائد وظروف العمل.

أ. سمات القائد

يُطلب من القادة وفق هذه النظرية الإجابة عن مجموعة من الأسئلة المتعلِّقة بأدنى الصفات والإمكانيات المُتوفّرة في الأفراد الذين يرغبون بالعمل معهم تحت قيادتهم، وذلك لتحديد ما إذا كان القائد يميل أكثر إلى الاهتمام بالمهام أم إلى الاهتمام بالعلاقات، وذلك باستخدام مقياس يُدعى زميل العمل الأقل تفضيلًا (Least-preferred-coworker أو LPC). يعكس مقياس LPC سلوك القائد مع الآخرين، على سبيل المثال: لطيف أو مزعج، قاسٍ أو رقيق، ودود أو غير ودود، جدير بالثقة أو غير جدير بالثقة.

يُشير فيدلر إلى أنَّ القادة الذين يحصلون على درجات مرتفعة في مقياس LPC يهتمُّون بالعلاقات؛ إذ إنَّهم يُركِّزون على بناء علاقات وثيقة مع الآخرين والحفاظ عليها، ويميلون إلى تقييم زملائهم الأقل تفضيلًا تقييمًا إيجابيًا إلى حدٍّ ما، ويكون إنجاز المهام أمرًا ثانويًا بالنسبة لهذا النوع من القادة، كما ويهتمُّون بالمهام المنوطة بالمجموعة فقط بعد أن يتأكَّدوا من وجود علاقات عمل جيِّدة ضمن الفريق. في المقابل، يميل القادة الذين يحصلون على درجات منخفضة في مقياس LPC إلى تقييم الأفراد الذين تقل رغبتهم في العمل معهم تقييمًا سلبيًا إلى حدٍّ ما؛ فهم أشخاص يهتمُّون بالمهام، ولا يهتم هؤلاء القادة بإقامة علاقات اجتماعية جيدة مع الآخرين إلَّا بعد أن يتأكَّدوا من أنَّ المهام قد أُنجزت على النحو المطلوب.

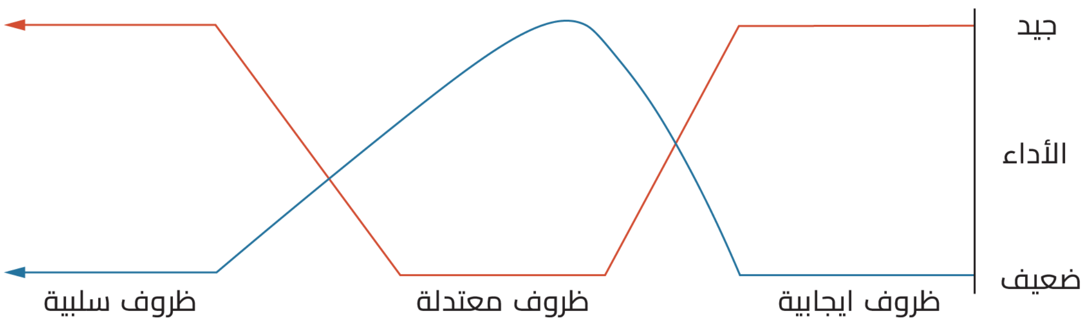
ب. العوامل المرتبطة بالموقف

تكون فاعلية القائد في بعض المواقف أكبر من فاعليته في غيرها. هناك بعض المصطلحات التي حدَّدها فيدلر فيما يتعلَّق بالموقف، وهي التوافق مع الموقف (situational favorableness) والتحكُّم في الموقف (situational control). المصطلح الأول الذي حدَّده فيدلر هو التوافق مع الموقف، والذي يُشير إلى مقدار السيطرة والتأثير اللذين يتمتَّع بهما القائد واللذين يُشعرانه أنَّ بإمكانه تحديد نتائج عمليات تفاعل المجموعة.[73] استبدل فيدلر بعد عدة سنوات هذا المصطلح بمصطلح التحكُّم في الموقف، والذي يُشير إلى مدى قدرة القائد على التأثير في العمليات التي تُنجز داخل المجموعة.[74]

هناك ثلاثة عوامل تُحدِّد مدى توافق القائد مع الموقف، وهذه العوامل موضَّحة فيما يلي ومرتَّبة حسب أهميتها:

1. **العلاقة بين القائد والمرؤوسين**: مدى قبول أفراد المجموعة للقائد، وقدرتهم على العمل معًا بشكل جيد، ومستوى ولائهم للقائد.
2. **هيكل العمل**: مدى وضوح تفاصيل المهام والأهداف المطلوبة وكيفية إنجازها.
3. **سلطة القائد المستمدة من مركزه**: قدرة القائد المباشرة على التأثير في أفراد المجموعة.

يكون القائد أكثر توافقًا مع الموقف عندما تكون العلاقة بين القائد وأفراد المجموعة جيِّدة، وعندما تكون المهام محدَّدة ومنظمة للغاية، وعندما تكون سلطة القائد المستمدة من مركزه قوية (الخلية الأولى في الشكل التالي). في المقابل، يكون القائد أقل توافقًا مع الموقف عندما تكون علاقته بأفراد المجموعة ضعيفة، وعندما تكون المهام غير منظمة وغير واضحة، وعندما تكون سلطة القائد المستمدة من مركزه ضعيفة (الخلية الثامنة في الشكل التالي).



	1	2	3	4	5	6	7	8
العلاقة بين القائد والمرؤوسين	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة
هيكل العمل	مرتفع	مرتفع	منخفض	منخفض	مرتفع	مرتفع	منخفض	منخفض
سلطة القائد المستمدة من مركزه	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة

يهتم بالمهام — يهتم بالعلاقات

الشكل 109: نموذج فيدلر - المصدر: مقتبس من "Leadership and effective management"، فريد فيدلر ومارتن كيمرز، 1974

ج. التوافق بين القائد والموقف

هناك مواقف يكون القائد متوافقًا ومسيطرًا عليها، وهناك مواقف أخرى لا يكون متوافقًا معها. لقد درس فيدلر عددًا كبيرًا من المواقف القيادية لكي يُحدِّد الظروف والحالات التي ينتج عنها توافق ممتاز بين القائد والموقف، وأشار إلى أنَّ معظم القادة يستخدمون أسلوب قيادة نمطيًّا واحدًا ولا يغيِّرونه، لذلك يرى بأنَّه يتوجَّب على المؤسسات أن تعمل على أن تتناسب مواقف العمل مع القائد.[75]

على الرغم من أنَّ هذا النموذج لم يُختبر من جميع جوانبه وأنَّ تجربته غالبًا ما نتج عنها نتائج متباينة أو متناقضة،[76] إلَّا أنَّ الدراسات التي أجراها فيدلر تشير إلى أنَّ القادة الذين يهتمُّون بالعلاقات (الذين يحصلون على درجات مرتفعة في مقياس LPC) تزداد فاعليتهم كثيرًا في الحالات التي يكون توافقهم مع المواقف معتدلًا

مقارنةً بالحالات التي يكون التوافق فيها مع المواقف كبيرًا جـدًّا أو قليلًا جـدًّا، ويعـزو فيـدلر سـبب نجـاح هـؤلاء القادة في الظروف المعتدلة إلى أسلوبهم الذي يتَّسـم بالتسـاهل في الإدارة وفي تقـديم التوجيهـات؛ إذ إنَّ كـثرة تقديم التوجيهات حتى في مواقف العمل معتدلة الصعوبة قد يؤدِّي إلى توتُّر الأتباع، وحدوث نزاعـات بين أفـراد المجموعة، ونقص التعاون.

في المقابل، يكون القادة الذين يهتمُّون بالمهام (الذين يحصلون على درجـات منخفضـة في مقيـاس LPC) فعَّالين جدًّا في المواقف التي يكون توافقهم معها كبيرًا (الإيجابية) أو قليلًا (السلبية). يسمح هؤلاء القادة لأفـراد مجموعتهم بتأدية مهامهم دون أن يفرضوا أيَّ توجيهات فيما يتعلَّق بهذه المهام، وذلك عندما تكون هذه المهـام مُحدَّدة وواضحة؛ فليس هناك حاجة لتقديم التوجيهات في هذه الحالة. أمَّا في ظـل الظـروف السـلبية ومواقـف العمـل الغامضـة، فـإنَّ القـادة الـذين يهتمُّـون بالمهـام يـدفعون أفـراد المجموعـة نحـو إنجـاز المهمـة من خلال السلوكيات والإجراءات والتعمليات التي يفرضونها، مثل: وضع الأهداف، وتحديد تفاصيل كيفيـة تنفيـذ العمـل، وتقديم الإرشادات، والرقابة على إجراءات سير العمل.

إنَّ القادة الذين يحصلون على درجات متوسطة في مقياس LPC يمكنهم أن يكونوا أكثر فاعلية في عدد أكبر من المواقف مقارنةً بأولئك الذين يحصلون على درجات مرتفعـة أو منخفضـة في مقيـاس LPC.(77) على سـبيل المثال، يستطيع هؤلاء القادة في ظل الظروف السلبية توجيه اهتمامهم نحو المهام لإنجازها، ولكنَّهم في الـوقت نفسه يُولون اهتمامًا بأفراد المجموعة ويتيحون لهم التصرُّف بمفردهم في ظل الظروف الإيجابية.

د. الجدل القائم حول النظرية

على الرغم من أنَّ نظرية فيدلر تحدِّد وتصف التوافـق بين القائـد والموقـف وصـفًا دقيقًـا إلى حـدٍّ مـا وأنَّهـا حصلت على تأييد واسع، إلا أنَّها لم تسلم من الانتقادات. يشير البعض إلى أنَّ هذه النظرية تُحدِّد خصائص القادة من خلال معرفة وجهـات نظـرهم أو سـماتهم الشخصـية (بواسـطة مقيـاس LPC)، ولكنَّهـا تربـط فاعليـة القـادة بالسلوكيات التي يُمارسونها (الأفراد الذين يمتلكون سمة معينة سيتصرَّفون بطريقة معينة).

لقد فشلت النظرية في تحديد العلاقة بين وجهة نظر القائد تجاه زملائه الـذين تقـل رغبتـه في العمـل معهم وسلوكياته المترتِّبة على تلك النظرة السلبيّة، كما أنَّ بعض الاختبارات التي أُجريت لفحص نموذج فيدلر أسـفرت عن نتائج متباينة أو متناقضة.(78) أخيرًا، هناك بعض التساؤلات الـتي أُثـيرت حـول هـذه النظريـة، مثـل: مـا هي الفائدة الحقيقية من مقياس LPC؟ ما الذي يُمكن استنتاجه بالضبط بخصوص الشخص الـذي ينظـر إلى زملائـه الذين تقل رغبته في العمـل معهم نظـرة إيجابيـة أو سـلبية؟ لكن على الـرغم من هـذه الانتقـادات، أشـار روبـرت هاوس (Robert House) ورام أديتيـا (Ram Aditya) مـؤخرًا إلى أنَّ نظريـة فيـدلر قـد لاقت تأييـدًا كبـيرًا في الأوساط المؤسساتيّة.(79)

13.7.2 نظرية المسار نحو الهدف

وضع روبرت هاوس ومارتن إيفانز أثناء عملهما في جامعة تورونتو نظرية مفيدة ومهمة في القيادة. بشكلٍ مشابهٍ لما بيَّنته نظرية فيدلر، فإنَّ هذه النظرية تؤكِّد أنَّ أسلوب القيادة الذي ينبغي استخدامه لتعزيز فاعلية المجموعة يعتمد على الموقف الذي يكون فيه القائد. ولكن بخلاف فيدلر، فقد ركَّز هاوس و إيفانز على سلوك القائد الذي يُمكن ملاحظته، وهذا يُتيح للمديرين إما إسناد الموقف إلى القائد المناسب أو العمل على تعديل سلوك القائد حتى يُناسب الموقف.

يُطلق على النموذج الذي وضعه هاوس وإيفانز نظرية المسار نحو الهدف (path-goal theory) لأنَّها تشير إلى أن القائد الفعال يوفّر ويُهيّئ لأفراد مجموعته مسارًا واضحًا للوصول إلى هدفٍ ذو قيمة، ويرى هاوس أنَّ مهمة القائد التحفيزية تتضمَّن رفع أجور أعضاء المجموعة لكي يرفع حافز العمل على تحقيق الهدف، وتسهيل حصولهم على هذه الأجور من خلال توضيح مسار العمل الذي يتوجَّب عليهم أن يسلكوه، وتقليل العقبات والصعوبات، وزيادة فرص شعورهم بالرضا الشخصي أثناء سيرهم نحو الهدف.[80]

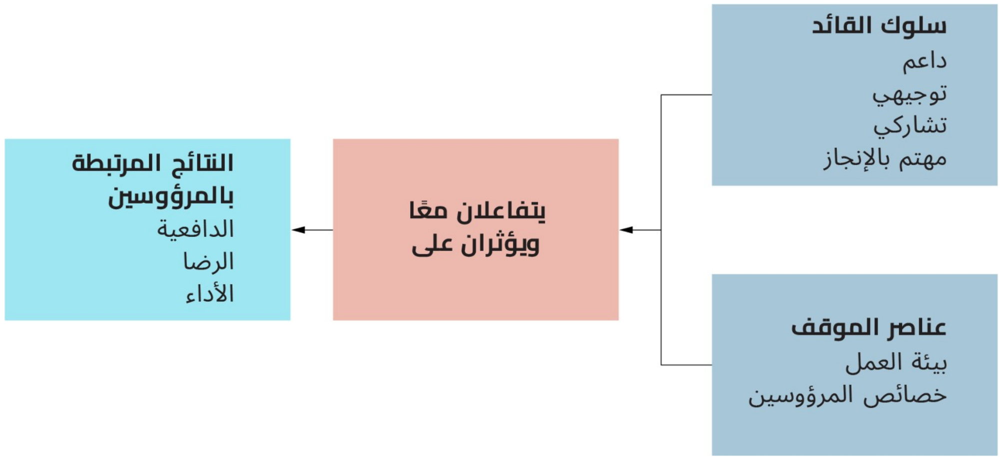
يُقدِّم القائد الفعَّال مكافآت ذات قيمة بالنسبة لأفراد مجموعته، وقد تكون هذه المكافآت على شكل أجور أو تقدير أو ترقيات أو أيّ شيء آخر يُحفِّز الأفراد على الاجتهاد في العمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، ويُقدِّم أيضًا تعليمات واضحة لكي يقلّل من الالتباس فيما يتعلَّق بطريقة العمل ولكي يُدرك الأتباع كيفية تأدية وظائفهم بفاعلية، كما ويُقدِّم القائد الفعَّال التوجيه والإرشاد والتدريب حتى يتمكَّن الأتباع من تأدية المهمة المطلوبة منهم على أكمل وجه، بالإضافة إلى إزالة العوائق التي قد تحول دون إنجاز المهام من خلال العمل على سد النقص في المواد اللازمة أو إصلاح الآلات المعطلة أو تعديل السياسات المتناقضة.

I. اختيار الأسلوب الأنسب

تشير نظرية المسار نحو الهدف إلى أنَّ هناك تحدِّيين أساسيين يواجهان القادة. التحدي الأول هو أنَّه يجب على القادة تحليل الموقف الذي يكونون فيه ومن ثمَّ تحديد أسلوب القيادة الأنسب لذلك الموقف. على سبيل المثال، لا يجب على القائد هدر الكثير من الوقت في إخبار موظفي خطوط الإنتاج ذوي الخبرة الذين يُنفِّذون مهام محدَّدة ومنظمة بكيفية تأدية أعمالهم، لأنَّهم يعرفون ذلك مُسبقًا، ولكن قد يحتاج قائد مجموعة استكشاف الآثار إلى تخصيص الكثير من الوقت في إخبار وتوجيه العاملين المبتدئين إلى كيفية التنقيب عن الآثار وكيفية العناية بالآثار التي يكتشفونها.

التحدي الثاني هو أنَّه يجب على القادة أن يكونوا مرنين بحيث يستخدمون أساليب قيادة مختلفة باختلاف موقف العمل الذي يواجهونه، ويجب عليهم تنويع السلوكيات التي يُمارسونها لكي يكونوا فعَّالين؛ إذ إنَّهم إن لم يكونوا قادرين على ممارسة مجموعة كبيرة ومتنوعة من السلوكيات، فإنَّ فاعليتهم تكون محدودة.[81] على سبيل المثال، لا ينبغي أن يتعامل القائد بنفس الطريقة مع جميع أفراد فريق العمل ولا ينبغي أن يمنحهم جميعًا نفس مقدار حرية التصرُّف. إنَّ أسلوب القيادة الذي يُجدي مع الأفراد الذين لديهم رغبة كبيرة في التمتع بالاستقلالية

يختلف عن ذلك الذي يُناسب الأفراد الذين ليس لديهم رغبة في التمتع بالاستقلالية، فمن الأنسب استخدام أسلوب القيادة التشاركية مع الفئة الأولى، في حين أنَّه من الأنسب استخدام أسلوب القيادة التوجيهية مع الفئة الثانية. إنَّ مدى توافق أسلوب القيادة مع موقف وظروف العمل يؤثِّر على مقدار دافعية الأفراد ورضاهم وأدائهم (انظر الشكل التالي).[82]



الشكل 110: نموذج المسار نحو الهدف

ب. أبعاد سلوك القائد

تشير نظرية المسار نحو الهدف إلى أنَّ هناك أربعة أبعاد مهمة لسلوك القائد، وكلّ واحدٍ من هذه الأبعاد يكون مناسبًا في خضمّ مواقف معينة.[83] تتضمَّن هذه الأبعاد الأربعة ما يلي:

- **القيادة الداعمة**: يُولي القادة الفعَّالون في نمط القيادة الداعمة اهتمامًا بمنفعة أفراد المجموعة واحتياجاتهم الشخصية في بعض مواقف العمل، ويتَّصفون بأنَّهم ودودون واجتماعيون ويُراعون الآخرين في مكان العمل. تُعدُّ القيادة الداعمة فعَّالة خاصةً عندما يعمل أفراد المجموعة على تنفيذ مهمة مملة أو مرهقة أو مزعجة أو شاقة أو غير ممتعة؛ إذ تُسهم القيادة الداعمة في تقليل توتُّر الأفراد الذين يعملون على تنفيذ مهمة صعبة أو الأفراد ذوي التقدير المنخفض للذات، كما ويساعد هذا الصِّنف من القيادة الداعمة على زيادة ثقة هؤلاء الأفراد بأنفسهم ورضاهم وعزيمتهم.

- **القيادة التوجيهية**: يركّز القادة الفعَّالون في أسلوب القيادة التوجيهيّة تركيزًا أكبر على الأهداف وتوقُّعات الأداء في بعض مواقف العمل، ويُخبرون أفراد المجموعة بما هو مطلوب منهم، ويُقدِّمون لهم التوجيهات، ويضعون القواعد والإجراءات لتحديد مسار العمل، ويُنظِّمون أنشطة أفراد المجموعة. تكون هناك حاجة إلى استخدام القيادة التوجيهية عندما تكون المهام المطلوبة غير واضحة؛ إذ إنَّ توضيح الأمور الغامضة وتقديم الإرشادات اللازمة يدفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهود ويرفع من مستويات رضاهم وأدائهم الوظيفي.

- **القيادة التشاركية**: يتشاور القادة الفعَّالون في نمط القيادة الإدارية مع أعضاء المجموعة بشأن الأنشطة والإجراءات المرتبطة بالمهام ويأخذون آراءهم واقتراحاتهم في الحسبان عند اتخاذ القرارات.

تكون القيادة التشاركية فعَّالة عندما تكون طريقة تنفيذ المهام غير واضحة وغير محدَّدة، وتُعدُّ ذات فائدة كبيرة عندما يكون القادة بحاجة إلى من يُساعدهم في تحديد إجراءات العمل وعندما يمتلك الأتباع الخبرة اللازمة التي تُمكِّنهم من المساعدة في ذلك.

- **القيادة المهتمة بالإنجاز**: يضع القادة الفعَّالون في أسلوب القيادة المهتمة بالإنجاز أهدافًا مليئة بالتحديات في بعض مواقف العمل، ويسعون إلى تحسين الأداء، وتعزيز الإتقان، وإظهار الثقة في قدرة أعضاء المجموعة على بلوغ معايير عالية. يستثمر القادة الذين يهتمُّون بالإنجاز رغبة الأفراد في الإنجاز وتحقيق الذات، ويُحسنون استغلال نظرية "تحديد الأهداف" التي تنصُّ على أنَّ وجود الأهداف يُحفِّز الأفراد ويدفعهم إلى العمل.

13.7.3 السياق متعدد الثقافات

غابرييل بريستول (Gabriel Bristol) هو الرئيس التنفيذي لشركة (Intelifluence Live) التي تتألَّف من مركز اتصال يُقدِّم خدمات متكاملة بأسعار معقولة، مثل: استقبال مكالمات واستفسارات الزبائن، وتقديم عروض بيع، وجذب الزبائن المُحتملين، وتقديم خدمات استشارية للشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم. يشير غابرييل إلى أنَّ التنوع يُولِّد الابتكار، وهذا الأخير يساعد الشركات على تحقيق أهدافها والتعامل مع التحديات الجديدة.[84] إنَّ تعدّد الثقافات أصبحت واقعًا مُعاشًا بيّنًا في وقتنا الحاضر؛ إذ أصبحت المجتمعات وبيئات العمل المعاصرة أكثر تنوعًا من أي وقتٍ مضى، الأمر الذي يطرح بين أيدينا التساؤل التالي: "هل أصبح هناك حاجة إلى استحداث أسلوب قيادة جديد ومختلف؟"

لقد أُجريت العديد من الدراسات الهادفة المعاصرة لفهم القادة وعملية القيادة في أمريكا الشمالية وأوروبا الغربية. لقد كانت نظرة الغربيين للقيادة نظرة مثالية ومُبالغًا فيها؛[85] إذ يرى الغربيون أنَّ القادة يؤدّون دورًا رئيسيًا في تنظيم مناحي الحياة المختلفة، وأنَّهم يُؤثِّرون على أداء المجموعات والمؤسسات والدول، وأنَّهم عناصر أساسية في النجاح التنظيمي وتحقيق الأرباح، الأمر الذي يجعلهم يتحمَّلون مسؤولية نجاح المؤسسات في سوق المنافسة الشديد أو فشلها وتراجعها.

إنَّ الدور المهم للقادة والنظرة الغربية للقادة الناجحين يُثير التساؤل التالي: "إلى أي مدى ينطبق الفهم الغربي للقادة والقيادة على الثقافات الأخرى؟"؛ أي هل يمكن تعميم نتائج الدراسات التي تناولناها، والتي كانت في غالبيّتها ذات نتاجٍ غربيّ صريح، هل يمكن تعميمها على الثقافات الأخرى؟

يشير جيرت هوفستد إلى أنَّ هناك اختلافات كبيرة في القيم الثقافية بين المجتمعات، وقد تطرقنا إلى نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية في الفصل السادس، ووضَّحنا تلك الأبعاد الثقافية، والتي تضمّنت: الفردية والجماعية، ومسافة السلطة، وتجنُّب عدم اليقين، والذكورة والأنوثة، والتوجه الزمني. نستنتج من ذلك أنَّ قادة المجموعات المتنوعة ثقافيًا سيترتَّب عليهم التعامل مع الاختلافات في المعتقدات والقيم التي توجد بين الأتباع عمومًا، وبينهم وبين الأتباع على وجه الخصوص.

يبدو أنَّ هناك إجماع على عدم وجود أسلوب قيادة فعَّال يُمكن تعميمـه على مسـتوى العـالم؛ فالاختلافـات الثقافية تؤدّي إلى زيادة أو تقليل تأثير أسلوب القيادة على أداء المجموعة وفاعليتهـا. لنأخـذ على سـبيل المثـال، في الهند عندما يُفوِّض القائد بعض الأعمال لأتباعه فإنَّ ذلك يؤثِّر سلبًا على رضا الموظفين، في حين يكون تأثير ذلك إيجابيًا في الولايات المتحدة وبولندا والمكسيك.[86]

في الواقع، تشير الملاحظات إلى وجـود تشـابه واختلاف بين الثقافـات المختلفـة فيمـا يتعلَّـق بالآثـار الـتي تترتَّب على استخدام أساليب القيادة المختلفة، وتباينًا في مدى تقبُّل الأتباع لمحاولات التأثير، وتنوّعًا في مــدى قرب العلاقات ورسميّتها. مع ذلك يبدو أنَّ هناك اختلافات كبيرة بين الثقافـات فيمـا يتعلَّـق بسـلوكيات القائـد المثاليّة والموجَّهة نحو المهام والموجَّهة نحو العلاقات.[87] على الرغم من ذلك يُعـدُّ القـادة الـذين يظهـرون الـدعم واللطف والاهتمام بالأتباع في سلوكياتهم قادةً فعَّالين وموقَّرين في الثقافات الغربية والآسيوية على حدّ سواء.

تشير الملاحظات أيضًا إلى أنَّ نتائج السلوكيات الديمقراطية والتشاركية والتوجيهية (بالإضافة إلى المكافآت والعقوبات) على الأداء، تشير إلى أنها تختلف باختلاف الثقافات. على سبيل المثال، تختلف النتائج في الولايـات المتحدة تمامًا عن النتائج في البرازيل وكوريا ونيوزيلندا ونيجيريـا. خلاصـة القـول هـو أنَّ القيـادة الفعَّالـة تتطلَّب دراسة الاختلافات الثقافية التي تؤثِّر على العلاقة بين القائد والتابع وفهمها بدقة.[88]

اختبار مدى الفهم

1. وضِّح العوامل التي تُحدِّد مدى توافق القائد مع الموقف وفقًا لنظرية فيدلر.
2. وضِّح أبعاد سلوك القائد التي تضمَّنتها نظرية المسار نحو الهدف.
3. كيف تتأثَّر القيادة بتنوع الثقافات؟
4. وضِّح الاختلافات بين نظرية السمات، والنظريات السلوكية، والنظريات الموقفية في تفسير القيادة.

13.8 بدائل القيادة ومثبطاتها

ما المقصود ببدائل القيادة؟

هناك العديد من العناصر التي يمكن أن تعوّض عن تأثيرات السلوكيات القيادية أو أن تُثبِّطها (انظر الجـدول التالي)،[89] إذ يُمكن لبدائل القيـادة (substitutes for leadership) أن توضِّـح المهـام والأدوار المتوقَّعـة من أفراد المؤسسة أو تحفِّزهم على العمل أو تُشعرهم بالرضا عن الذات (الأمر الذي يؤدّي إلى عدم ضرورة أن يســعى القائد بنفسه لتحقيق ذلك).

تُكمِّل هذه البدائل في بعض الحالات دور القائد؛ فعلى سبيل المثال، تُساهم خصائص أفراد المجموعــة في بعض الأحيان في تقليل الحاجة إلى وجود قائد، كما هو الحال عندما يؤدِّي الحِرفي الخبير أو العامل ذو المهــارات العالية عمله بمعايير عالية دون الحاجة إلى تعزيز أو موجّه خارجي. بالإضـافة إلى ذلـك، قـد تسـتعيض خصـائص

المهمة في بعض الأحيان عن دور القائد أو تُكمِّله، كما هو الحال عندما تُسهم طبيعة العمل نفسه (مثل حل مشكلة مثيرة للاهتمام أو تأدية وظيفة مألوفة) في شعور الفرد بالرضا عن ذاته. قد تؤدي خصائص المؤسسة ذاتها في بعض الأحيان إلى تقليل الحاجة إلى وجود القائد، كما هو الحال عندما تكون قواعد العمل واضحة ومحدَّدة للغاية بحيث يكون الموظفون مُدركين تمامًا لما يتوجَّب عليهم فعله بدون الحاجة إلى توجيهات أو أوامر تصدر عن القائد.

الجدول 38: بدائل ومُثبِّطات السلوكيات القيادية

	القيادة الداعمة	القيادة التوجيهية
أ. خصائص المرؤوسين		
1. امتلاك الخبرة، والقدرة، والتدريب		بديل
2. التوجه المهني	بديل	بديل
3. عدم الاهتمام بالمكافآت التي تُقدِّمها المؤسسة	مُثبِّط	مُثبِّط
ب. خصائص المهمة		
1. المهمة منظمة وروتينية وواضحة		بديل
2. النتائج المترتبة على المهمة		بديل
3. طبيعة المهمة مُرضية	بديل	
ج. خصائص المؤسسة		
• ترابط مجموعة العمل	بديل	بديل
2. ضعف السلطة (ضعف تحكُّم القائد بالمكافآت التي تقدِّمها المؤسسة)	مُثبِّط	مُثبِّط
3. الرسميّة (وضوح الخطط والأهداف والمسؤوليات)		بديل
4. ضعف المرونة في التعامل (قواعد وإجراءات صارمة وجامدة)		مُثبِّط
5. بُعد القائد عن المرؤوسين ومحدودية التواصل بينهم	مُثبِّط	مُثبِّط
مقتبس من "Leadership in organizations"، تأليف: غاري يوكل.		

في المقابل، فإنَّ مُثبِّطات القيادة (Neutralizers of leadership) تكون ذات نتائج عكسيّة وسلبيّة؛ فهي تُعيق تصرُّف القائد وتأثيره على الأتباع بالطريقة التي يُريدونها. على سبيل المثال، يمنع خط التجميع المحوسب القائد من تحديد مُخطَّط سير العمل، كما أنَّ العقد النقابي الذي ينصُّ على دفع الأجور بناءً على الأقدمية يمنع القائد من صرف الأجور بناءً على جدارة الموظفين.

لكن قد تكون المُثبِّطات مفيدة في بعض الأحيان؛ فعلى سبيل المثال، من فوائد العقود النقابية توضيح الإجراءات التأديبية وتحديد مسؤوليات الإدارة وطاقم العاملين. يجب على القادة الإلمام بالمثبِّطات الموجودة وتأثيراتها لكي يستطيعوا التخلُّص من مساوئها أو الاستفادة من المزايا المُصاحبة لها (مثل وضوح المسؤوليات التي ينصُّ عليها العقد النقابي على سبيل المثال). على سبيل المثال، إذا كان نظام الاتصال في المؤسسة ضعيفًا ويحدُّ من فعاليّة القائد، فقد يحاول القائد إزالة هذا المُثبِّط عن طريق تطوير (أو إقناع المؤسسة بتطوير) نظام أكثر فاعلية.

يختلف الموظفون اختلافًا كبيرًا من حيث مركزيّة انتباههم أثناء العمل، ويؤثِّر ذلك على فاعلية القيادة. تشير مركزيّة انتباه الموظف إلى توجُّهه الإدراكي أثناء العمل؛ فهو يعكس الأشياء أو الأحداث المتنوعة التي يُفكِّر فيها الفرد أثناء وجوده في مكان العمل وما درجة تفكيره فيها، إذ يُفكِّر بعضهم كثيرًا في وظيفته أو في زملاء العمل أو في القائد أو في عوامل خارجيّة ليس لها علاقة بالعمل، بينما يغرق البعض الآخر في أحلام اليقظة.[90] تجدر الإشارة إلى أنَّ لمركزيّة انتباه الموظف خصائص "سمة" وخصائص "حالة". على سبيل المثال، تختلف مركزيّة انتباه الموظف اختلافًا كبيرًا من دقيقة لأخرى (من خصائص "الحالة")، في حين أن هناك ثبات نسبيّ في تنوّع بعض الأمور التي يُفكِّر فيها الموظفون أثناء العمل (من خصائص "السمة").

تشير الدراسات إلى أنَّه كلَّما زاد تركيز الأتباع على العوامل التي ليس لها علاقة بالعمل، قلَّت استجابتهم لتأثير القائد وسلوكه، وهذا يعني أنَّ شدة التركيز على أمور حياتية غير مرتبطة بالعمل (مثل قضاء الوقت مع العائلة والأصدقاء) من شأنه أن يُثبِّط من تأثير القائد على دافعية الأتباع أو مواقفهم أو سلوكياتهم. لوحظ أيضًا أنَّ شدة تركيز الأتباع على القائد -سواء كان إيجابيًا أم سلبيًا- يُعزِّز من تأثير القائد على الأتباع.[91]

القيادة الإدارية

أنت الآن القائد! نصائح مهمة للمديرين الجدد

القيادة والإدارة مفهومان مختلفان جدًّا، وكونك مديرًا لا يعني فقط أن تحصل على السلطة أو تصبح مسؤولًا عن زملائك السابقين أو أنك ستبدأ بفرض أوامرك وإطلاقها هنا وهناك. لا شك أنَّ تولي هذا المنصب يمنحك قدرة التأثير على مُخرجات الشركة ونتائجها والتحكّم في تصرّفات وسلوكيّات موظفيها، ولكنَّه أيضًا يمنحك القدرة على رسم معالم النمو المهني والشخصي للمرؤوسين أيضًا.

يُشير ستيف كيتنغ -أحد كبار المديرين في شركة تورو- إلى أنَّه ينبغي على المرء ألا يظنّ بأنَّ تعيينه مديرًا سيجعله قائدًا تلقائيًّا؛ فالحقيقة هي أنَّ من يُصبح المدير تُتاح له فُرصة القيادة وقد لا يُصبح قائدًا بالضرورة. إنَّ الشركات بحاجة إلى مديرين من أجل توجيه وإدارة العمليات التي تحدث فيها، ولكنَّ الموظفين (العنصر البشري) بحاجة إلى قائد. يرى كيتنغ أنَّ القادة بحاجة إلى امتلاك عقلية تهتم بالأفراد، وأنَّ مهمة القائد هي مساعدة أفراد المؤسسة على النجاح، ويقول: "إذا كنت لا تهتم بالناس، فلا يمكنك قيادتهم".

إنَّ من المهم وجود قواعد أساسية يلتزم بها الشخص الذي حصل على ترقية وأصبح مديرًا على أقرانه، إذ يُشير كيتنغ إلى أنَّ الترقية لا تعني انتهاء علاقات الصداقة مع الزملاء، على الرغم من أنّها تغيّر طبيعتها بعض الشيء. إذا حصل أحد زملائك على ترقية، فإنَّ عليك التفكير مليًّا وتأمُّل المدير الجديد بـدلًا من التـذمُّر والحسـد؛ فكِّر مليًّا في الأسباب التي أدَّت إلى ترقيته والمهارات أو الخصائص التي حالت دون أن تكون أنت الشخص الأنسب للحصـول على تلك الترقية.

تنصح كـارول ووكـر -رئيسـة شـركة (Prepared to Lead) المتخصِّصـة في تقـديم الاستشـارات الإداريـة- المديرين الجدد بتطوير فلسفة قياديّة خاصّة في العمل، وتحثُّهم على وضـع فلسـفة أساسـية تمـدُّهم بالإرشـادات اللازمة لتأدية مهام القيـادة اليوميـة وتُسـاعدهم على تطـوير قـدرات مرؤوسـيهم، وإرشـادهم كيـف يصـبحوا قـادةً خدومين ومتعاونين... والأهم إنسانيين. يجب أن يُركِّز المـديرون على تطـوير المـوظفين ونجـاحهم، وأن يُـدركوا أنَّ الموظفين لا يعملون لصالحهم؛ بل لصالح المؤسسة ولخدمـة أنفسـهم. إنَّ مهمـة المـديرين هي تنسـيق علاقـات العمل، وعليهم أن يدركوا أنهم ليسوا محورها. يجب ألَّا تُسند الأعمال إلى الأفراد بطريقة عشوائية؛ بل يجب مراعاة مهارات الموظف ومستوى تطورهم وخبراتهم، وتؤكِّد ووكر على ذلك بقولها: "الموظف الذي يفهم لماذا طُلِب منــه تأدية مهمة معيّنة غالبًا ما يَعدُّها مهمته الخاصة". يجب أن يُركِّز جدول أعمال القائد على إنجاح المـوظفين، وليس على تألُّقه الشخصي؛ إذ تزداد استجابة الموظفين عندما يشعرون أنَّ قائدهم لا يعمل من أجل نجاحه الخـاص؛ بـل من أجل نجاح الموظفين.

لقد بيَّنت دراسة استقصائية أجرتها شركة (HighGround) أنَّ هناك عنصرًا مهمًا يتجاهلـه معظم المـديرين الجدد وحتى العديد من المديرين المتمرسين القُدامى، ألا وهو: سؤال الآخرين عن آرائهم بهم؛ فجميع الأفراد بحاجة للتطوُّر والتحسُّن، ومن ضمنهم المديرين. تفرض الإدارة التقليدية نظام تقييم من أعلى إلى أسفل؛ أي أنَّ المديرين يُقيّمون مرؤوسيهم (الأقل منهم منصبًا)، ولكن اكتشفت العديد من الشركات أنَّ من المفيد تغيـير مجـرى الأمـور من خلال طرحِ المديرين السؤال التالي على الموظفين: "كيف يمكنني أن أكون مديرًا أفضل؟" لا شـكَّ أن التقـييم من أسفل لأعلى لن يؤتي ثماره إلَّا إذا شعر الموظفون بأنَّ آراءهم مسموعة فعلًا، لذلك يتوجَّب على المديرين إقامة علاقة جيّدة مع الموظفين لكي يتجنّبوا التعرُّض لآراء سلبية أثنـاء تقـييمهم من قبـل مـوظفيهم. إنَّ الاسـتماع إلى انتقادات المرؤوسين يبني الثقة ويساعد المديرعلى التأكُّد من أنَّ أسلوبه في القيادة يدفع الموظفين نحـو النجـاح. بالإضافة إلى ذلك، فإنَّ هذا السؤال البسيط، الذي يظهر من خلاله اهتمام المـدير بـالموظفين واحترامـه لهم، هـذا السؤال يُعدُّ بمثابـة مصـدر إلهـام لأولئـك المـوظفين، وممَّـا لا شـك فيـه هـو أنَّ الإلهـام جـانب مهم من جـوانب عملية القيادة.

يُمكن تلخيص مهام القائد الأساسية في: توجيه الموظفين أثناء تأديتهم لأعمالهم اليوميـة وبنـاء ثقافـة عمـل إيجابية ومساعدة الموظفين على تطوير مهاراتهم، بالإضافة إلى السـعي المسـتمر لتحسـين نفسـه وفريـق العمـل الخاص به من خلال تبادل الآراء والتقييمات والحرص على وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.

أسئلة للمناقشة:

1. ما هي أهم الخصائص التي ينبغي توفّرها في القائد من وجهة نظرك؟ وما هي أهم الخصائص التي ينبغي توفّرها في المدير؟ هل قائمتا الخصائص مختلفتان؟ لماذا؟
2. كيف بإمكان القائد الاستفادة من التقييمات والآراء التي يحصل عليها في وضع نموذج لعملية تطوير الموظفين؟

اختبار مدى الفهم

1. وضِّح المقصود ببدائل القيادة، واذكر بعض الأمثلة عليها.

13.9 القيادة التبادلية والتحويلية والكاريزمية

ما هي خصائص القيادة التبادلية والتحويلية والكاريزمية؟

إنَّ العديد من المؤسسات التي تحتاج إلى إدارة حالة الفوضى التي تعاني منها، أو إحداث تغيير في ثقافتها، أو تمكين أفرادها وتطوير قدراتهم، أو إعادة هيكلتها، العديد من هذه المؤسسات قد سعت ولا زالت تسعى إلى معرفة كيفية تعيين القائد المناسب لتصحيح كلِّ تلك الجوانب. لقد أصبح الكثيرون يرون بأنَّ القيادة التبادلية والتحويلية والكاريزمية هي الأساليب القيادية الأنسب لإخراج المؤسسات من حالة الفوضى ودفعها نحو الأمام.

13.9.1 القيادة التبادلية والقيادة التحويلية

يُوصف القائد الذي يُؤيِّد الفكرة القائلة "إذا كانت الأمور تسير على ما يُرام، فلا تحاول تغييرها" بأنَّه قائدٌ تبادليّ (transactional leader). يُركِّز هذا القائد كثيرًا على المهام وعلى تقديم التوجيهات والحوافز التي من شأنها أن تحثّ الأتباع على تأدية العمل المطلوب.(92)

تحدث التفاعلات بين القائد والتابع في هذا النوع من القيادة في سياق علاقة اعتماد متبادل بينهما، الأمر الذي يؤدِّي إلى زيادة وتمكين الترابط بين الأفراد؛(93) إذ يدفع القائد التبادلي أفراد المجموعة نحو إنجاز المهمة من خلال تحديد هيكل العمل وتقديم الحوافز مقابل تأدية أفراد المجموعة السلوكيات والمهام المنوطة بهم. في المقابل، يُغيِّر القائد التحويلي (transformational leader) الأمور ويُعدِّلها على نحو كبير! بخلاف القائد التبادلي، فإنَّ القائد التحويلي لا يعمل على إحداث التغييرات من خلال تقديم الحوافز؛ بل يعمل على إلهام الآخرين لتنفيذ أعمالهم من خلال تعزيز قيمهم الشخصية وشغفهم وإيمانهم والتزامهم بعملهم وبرؤية المؤسسة ورسالتها.(94)

يدفع القائد التحويلي الأفراد إلى اتِّباعه من خلال جاذبيته وقدرته الكبيرة على التأثير فيهم، واهتمامه بأتباعه وتركيزه على تطويرهم، واستثارة تفكيرهم عن طريق التشكيك في الافتراضات وتحدي الوضع الراهن، بالإضافة إلى تحفيزهم وإلهامهم عن طريق صياغة رؤية جذابة وتوضيحها لهم.

يُطلق على القائد التحويلي أيضًا اسم القائد ذو الرؤية، فهو يؤثِّر على الآخرين من خلال انجذابهم عاطفيًّا أو فكريًّا إلى أحلامه وتأمُّلاته ورؤيته المستقبلية. تربط الرؤية الوضع المستقبلي بالوضع الحالي، وتُشجِّع على الالتزام، وتُعطي معنىً وقيمة للإجراءات المتبعة، وتُشكِّل معيارًا دقيقًا لتقييم الأداء،(95) وتدلُّ الملاحظات على وجود ارتباط إيجابي بين الرؤية، وتوجُّهات الأتباع وسلوكياتهم ومستويات أدائهم.(96) لقد أشار وارن بينيس (Warren Bennis) إلى أنَّ مدى فعالية الرؤية يعتمد على قدرة القائد على إيصالها للآخرين بطريقة تُشعرهم بأنَّ تلك الرؤية هي رؤيتهم الخاصة.(97)

يُعدُّ القادة التحويليون متفاعلين جيِّدين، ويتميَّزون بالقبول الاجتماعي والانفتاح على الخبرات،(98) وهم يبثّون النشاط في نفوس الآخرين ويزيدون وعيهم بأهمية تحقيق النتيجة المنشودة،(99) ويحثُّونهم على أن يكون اهتمامهم بمصلحة المجموعة أكبر من اهتمامهم بمصالحهم الشخصية، بالإضافة إلى أنهم يُلهمونهم ويُحفِّزونهم على الإدارة الذاتية (أي على أن يقودوا أنفسهم)،(100) ويُشجِّعون الأفراد أيضًا على التركيز على الاحتياجات الانسانية الأسمى (تقدير الذات وتحقيق الذات). ليس بإمكان المديرين الاعتماد فقط على الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تسيير أنشطتها وعملياتها عندما تكون هذه المؤسسات في صدد مواجهة بيئة عمل غير مستقرة ومنافسة شديدة ومنتجات قصيرة الأجل وضرورة مواكبة سرعة العصر؛ ولكن بإمكان القادة التحويليين في هذه المواقف أن يعملوا على تحفيز الأتباع على التفاعل والإبداع، وعلى الإيمان بقيم وأهداف المؤسسة والتقدُّم للأمام بهمّة عالية!

ترتبط القيادة التحويلية ارتباطًا إيجابيًا برضا الأتباع وأدائهم وسلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، وتَحدُث هذه التأثيرات الإيجابية لأنَّ سلوكيات القائد التحويلي تغرِس الشعور بالثقة والإحساس بالعدالة في نفوس الأتباع، الأمر الذي يؤثِّر إيجابيًا على رضا الأتباع ومستويات أدائهم.(101) لقد أشار الباحثون راجاناندِيني بيلاي (R.Pelai) وتشيستر شريسهايم (C.Schriesheim) وإريك ويليامز (E. Williams) إلى أنَّ تصوُّرات الأتباع بخصوص العدالة [والثقة] تتحسَّن عندما يدركون أنَّ بإمكانهم التأثير على نتائج القرارات التي تهمهم وأنَّ علاقتهم بالقائد قائمة على المشاركة والعدل.(102)

13.9.2 القيادة الكاريزمية

تنبع فعاليّة العديد من القادة من الكاريزما التي يتمتَّعون بها، وهي جاذبية شخصية أخَّاذة تبعث الموظفين على الولاء والحماس، ويستطيع القائد الكاريزمي التأثير على الآخرين تأثيرًا كبيرًا في الأحداث الكُبرى عبر شخصيّته الجذّابة. إنَّ من الصعب التمييز بين القائد الكاريزمي والقائد التحويلي؛ فالقائد التحويلي قد يحقِّق النتائج المنشودة من خلال جاذبيته الشخصية، وفي مثل هذه الحالة يُعدُّ هذان النوعان من القادة وجهين لعملة واحدة، ولكن يجدر الانتباه إلى أنَّه ليس جميع القادة التحويليين لديهم جاذبية شخصية.

أثبت عالم الاجتماع ماكس فيبر أنَّ هنـاك اهتمامًـا متزايـدًا بالقيـادة الكاريزميـة خلال العقـدين الماضـيين، ووصف القادة الكاريزميين بأنَّهم الأفراد الذين يمتلكون سلطة شرعية تنشأ عن مكانتهم الاستثنائيّة أو بطولتهم أو شخصيّتهم التي يُحتـذى بهـا.[103] يسـتطيع القـادة الكـاريزميون "بمفـردهم" التـأثير على مسـار العمـل وإحـداث التغييرات حـتى في المؤسسـات الكبـيرة جـدًا؛ إذ إنَّ شخصـيتهم تكـون مـؤثِّرة جـدًّا ولهـا وقـعٌ كبـير في جميـع المستويات الإداريّة بالمؤسسة، كما أنَّ علاقتهم مع أتباعهم تكون قوية للغاية.

تنطوي القيادة الكاريزميـة على تفاعـل معقَّـد بين سـمات القائـد واحتياجـات الأتبـاع وقيمهم ومعتقـداتهم وتصوُّراتهم وثقافتهم،[104] وتتميز العلاقات بين القائد الكاريزمي وأتباعه بالقَبول المطلق من قِبل الأتبـاع للقائـد، بالإضافة إلى الثقة في معتقدات القائد والتعلُّق به وطاعته بإرادتهم والاحتذاء به والانصـهار في بوتقـة طموحاتـه ورؤيته والإيمـان برسـالته وتوجيـه مهـاراتهم وجهـودهم نحـو تحقيـق هـذه الرسـالة.[105] يمكن أن يُسـاهم القائـد الكاريزمي في تحسين أحوال الأفراد مثلما حـدث عنـدما اسـتطاع (لي إياكوكـا) الحفـاظ على آلاف الوظـائف من خلال النهوض بشركة (كرايسلر) العملاقة وإنقاذها من الفشل، ويمكن أن يكون أثر القائـد الكـاريزمي كارثيًّا مثلمـا حدث في مدينة (واكو) في ولاية تكساس الأمريكية عنـدما أدَّت قيـادة (ديفيـد كـوريش) للعشـرات من الرجـال والنساء والأطفال إلى موتهم بالنيران.



الشكل 111: ترافيس كالانيك الرئيس التنفيذي لشركة أوبر

يظهر في الصورة ترافيس كالانيك الرئيس التنفيذي لشركة أوبر الذي نجح في زيـادة قيمـة الشـركة إلى أكـثر من 60 مليار دولار، وقـد اضـطر إلى الاسـتقالة بعـد أخـذه لإجـازة واسـتقالة العديـد من المسـؤولين التنفيـذيين الرئيسيين بسبب الادعاءات التي تقول بأنَّ بيئة عمل شركة أوبر عدائية وغير أخلاقية.

غالبًا ما تكون مستويات أداء أتباع القادة الكاريزميين أعلى، ورضـاهم عن أعمـالهم أكـبر، والـنزاع على الأدوار فيما بينهم أقل، مقارنةً بأتباع القادة الآخرين.[106] لكن ما هي خصائص هؤلاء الأشخاص الـذين يمكنهم ممارسـة مثل هذا التأثير القوي على أتباعهم؟ إنَّ القادة الكاريزميين يمتلكون رغبةً كبيرةً في السـلطة وغالبًـا مـا يعتمـدون اعتمادًا كبيرًا على اسـتخدام القـوة المرجعيـة للتـأثير على الآخـرين،[107] كمـا أنَّهم يتمتَّعـون بثقـة كبـيرة بـالنفس

ويوقنون بصحة معتقداتهم ومُثلهم العليا. إنَّ امتلاك القائد الكاريزمي لهذه الثقة بالنفس وقوة اليقين يدفع الناس إلى الثقة في آرائه والالتزام التام برسالته وتوجيهاته،[108] وتكون نتيجة ذلك كلّه هي تشكُّل علاقة قوية بين القائد والأتباع، ترتكز في الأساس على شخصية القائد.

على الرغم من وجود العديد من القادة الكاريزميين الفعَّالين، إلا أنَّ أكثرهم نجاحًا يجمعون بين ميّزاتهم الكاريزمية التي يتمتَّعون بها والسلوكيات القيادية الفعَّالة التي يتبعها غيرهم من القادة الفعَّالين. أمَّا الذين يقتصرون على قدراتهم الكاريزمية ولا يعملون على اكتساب مهارات قيادية أخرى، فإنَّهم يجذبون الأتباع ولكنَّهم لا يُحقِّقون الأهداف التنظيمية والمؤسساتيّة بأكبر قدر ممكن من الفعالية، ويُمكن أن يكون هؤلاء القادة عمالقة في عالم الأعمال (على الأقل لفترة من الزمن)، ويمكن أن يكون لديهم الكثير من الأتباع، ولكنَّهم قد لا يُقدِّمون توجيهات بنَّاءة لأولئك الأتباع.

الأخلاقيات في الحياة العملية

شركة أوبر بحاجة إلى قائد أخلاقي

لا يزال الجدل حول شركة (أوبر) ملازمًا لها منذ بداية تأسيسها في عام 2009 عندما كانت تُقدِّم خدمة السيارات الفاخرة لمدينة (سان فرانسيسكو) في الولايات المتحدة الأمريكية، وتدور العديد من الشكاوى حول الإجراءات التي اتخذها مؤسِّس الشركة ورئيسها التنفيذي السابق (ترافيس كالانيك)، ولكن في الواقع امتدت آثار ذلك إلى مختلف جوانب الشركة وأعمالها.

كانت الخدمة التي قدّمتها الشركة في عام 2009 تُدعى (UberBlack)، وهي عبارة عن خدمة قيادة رفيعة المستوى، يبلغ ثمنها أكثر من ثمن ركوب سيارة أجرة، ولكنَّه أقل من ثمن استئجار سائق خاص لليلة. أمَّا خدمة (UberX)، وهي خدمة سيارات الأجرة التي تتبادر إلى ذهن معظم الناس في الزمن الحالي عندما يقولون كلمة "أوبر"، فقد أطلقتها الشركة في عام 2012. تعاقد مقدّمو خدمة (UberX) مع عدد من السائقين الخاصين الذين أتاحوا لطالبي الخدمة ركوب سياراتهم الخاصة من أجل توصيلهم إلى الوجهة التي يُريدونها. يستطيع الزبون استخدام تطبيق "أوبر" للهواتف الذكية لطلب الخدمة، وسيذهب إليه أقرب سائق خاص. أُطلقت هذه الخدمة في البداية في مدينة (سان فرانسيسكو) الأمريكيّة، ولكنَّها سرعان ما انتشرت في سائر الولايات الأمريكيّة، وأصبحت شركة (أوبر) تُقدِّم خدمتها في 633 مدينة بحلول عام 2017. وقد أشاد الكثير من الناس بهذه الخدمة ووصفوها بأنَّها مبتكرة وتُلبِّي احتياجات السوق الذي يُعاني من ارتفاع ثمن خدمات سيارات الأجرة، ومن عدم موثوقيتها في بعض الأحيان. لكن بطبيعة الحال لم تسلم شركة (أوبر) من الانتقادات، سواء من داخل الشركة أم خارجها.

عندما ازداد انتشار خدمة (UberX)، احتج بعض السائقين المتعاقدين مع خدمة (UberBlack) في عام 2013 في مقر الشركة واشتكوا من قلة الامتيازات والأجور التي تُقدِّمها الشركة لهم، وادّعوا أنَّ خدمة (UberX) التي أُطلقت حديثًا تنافسهم وتقلّل من مبيعاتهم وتقوّض أمنهم الوظيفي. لقد زجر (كالانيك) هذه الاحتجاجات، ووصف الشكاوى وتراجع العمل في (UberBlack) بأنه ناتجة عن قلة حيلتهم؛ إذ إنَّ معظم المحتجين كانوا قد فُصِلوا من عملهم في وقت سابق بسبب سوء وضعف الخدمة التي يُقدّمونها. نشأ أيضًا جدل حول تعامل شركة (أوبر) مع سائقين يعملون بنظام العقود بدلًا من توظيف سائقين بدوام كامل، وقد اشتكى السائقون المُتعاقَدِ

معهم من قلة الامتيازات والأجور. بالإضافة إلى ذلك، اشتكت الشركات المنافِسة لأوبر، وخاصة التي تُقدِّم خدمات سيارات الأجرة من معاناتها من التنافس غير العادل مع شركة أوبر؛ إذ لم يكن على شركة (أوبر) الالتزام بنفس عملية الفحص ونفس التكاليف التي كانت تُلزَم بها الشركات ذات سيارات الأجرة الصفراء التقليدية، وقد أقرَّت بعض البلديات بذلك وأشارت إلى أنَّ عدم كفاءة عملية فحص السائقين في شركة (أوبر) يُعرِّض الركاب للخطر.

سُرعان ما ذاع صيت شركة (أوبر) بأنَّها شركة تُمارس التنمُّر وأنَّ رئيسها التنفيذي (كالانيك) قائد غير أخلاقي، واتُهمت الشركة أيضًا بالتستُّر على حالات الاعتداء الجنسي. بالإضافة إلى ذلك، تعرَّضت شركة (أوبر) لانتقادات بسبب ممارسات وأسلوب التوظيف التي تنتهجه؛ إذ اتُهمت برشوة السائقين الذين يعملون لدى الشركات المنافسة من أجل تشجيعهم على الانتقال للعمل لصالح شركة (أوبر)، وتبيَّن أنَّ الشركة تُرسل طلبات ركوب كاذبة للسائقين الذين يعملون في الشركات المنافسة ثمَّ تُلغي الطلب، وكان يترتَّب على ذلك إضاعة وقت أولئك السائقين وزيادة صعوبة حصول الزبائن على خدمة الركوب من الشركات المنافِسة.

لقد تحدَّثت سوزان فاولر -التي عملت سابقًا مهندسة موثوقية الموقع في شركة أوبر- علنًا عن حالات التحرش الجنسي التي تحصل داخل الشركة، ووصف موظفون سابقون ثقافة شركة (أوبر) بأنَّها ثقافة الغابة، حيث البقاء للأقوى، وذكر أحد الموظفين أن قيادة الشركة تُشجِّع على تطوير خدمات وأساليب غير أخلاقيّة وغير قانونيّة بهدف التغلُّب على الشركات المنافِسة في السوق. تُشبِّه (فاولر) تجربة العمل في شركة أوبر بِـ "صراع العروش"، ويعدُّ بعض الموظفين السابقين أنَّ عملهم فيها بمثابة نقطة سوداء في سيرتهم الذاتية.

يُمكن القول أنَّ السُمعة التي حصلت عليها شركة (أوبر) كانت سيئة أكثر من كونها جيِّدة بسبب فظاظة قيادتها إلى جانب كوارث العلاقات العامة التي سبَّبتها. تصدَّر (كالانيك) عناوين الصُحف في شهر يونيو من العام 2017 ، وقرَّر التنحي عن منصب الرئيس التنفيذي للشركة على إثر الفضائح المنسوبة إليه.

أسئلة للمناقشة:

1. اتخذت شركة (Transport of London) في صيف عام 2017 إجراءات لإلغاء التصريح الذي حصلت عليه شركة (أوبر) للعمل في لندن. كيف أثَّرت السمعة السيئة لشركة (أوبر) على آراء شركة (Transport of London) من وجهة نظرك؟

2. ما هي الخطوات التي يتوجَّب على الرئيس التنفيذي الجديد لشركة أوبر (دارا خسروشاهي) اتخاذها لإصلاح سمعة الشركة؟

3. على الرغم من نجاح شركة (أوبر) البارز في إطلاق خدماتها في أسواق متعددة، إلَّا أنَّها تُواصل تسجيل خسائر فصليّة بالملايين، وما زال المُساهمون يقدِّمون الدعم المالي لها. كيف يؤثِّر هذا على الثقافة العامة لشركة أوبر؟

اختبار مدى الفهم

1. ما هي الخصائص التي تميِّز كلًّا من القائد التحويلي والقائد الكاريزمي؟

13.10 المتطلبات القيادية في القرن الحادي والعشرين

كيف تؤثر مناهج وأساليب القيادة المختلفة على متطلبات عصرنا الحالي؟

تلفت العناوين التي يتكرَّر ذكرها في مجلات الأعمال الشهيرة، مثل مجلة (فورتشن) ومجلة (بيزنس ويك) انتباهنا إلى مجموعة من التوجُّهات المهمة الموجودة في عالم الأعمال، سيّما أن المؤسسات في وقتنا الحاضر أصبحت تخضع لعملية إعادة هيكلة بصورةٍ مُتزايدة، ويزداد ميل الشركات إلى استخدام الهيكل الشبكي والهيكل الافتراضي والهيكل القطاعي في أنظمة عملها. يتناقش الناس في العصر الحالي بشأن المؤسسات متعددة الجنسيات والشركات التي بلا حدود والمؤسسات ما بعد التسلسل الهرمي (post-hierarchical organization)، ومن المحتمل جدًّا أن تُصبح المؤسسات التي سنعمل فيها ونتنافس معها في المستقبل القريب مُختلفة تمامًا عن المؤسسات التي نعرفها حاليًا.

لن تكون العملية الانتقالية سهلة؛ فغالبًا ما يولّد الغموض وجهل الإنسان بالنتائج المستقبلية مقاومةً لما هو جديد، ويحكمنا أيضًا التفكير الخطي والعقلاني الذي يقودنا إلى الاعتقاد بأنَّنا يُمكننا التقدُّم ومسايرة التطوُّرات من خلال إجراء بعض التغييرات التدريجية على أفكارنا وأفعالنا الحالية. إنَّ النماذج الحالية هي التي تُشكِّل تصوُّراتنا وتوجِّه تفكيرنا، كما أنَّ التخلِّي عن هذه النماذج التي خدمتنا جيِّدًا في الماضي لا يحدث بسهولة.

من الملاحَظ أنَّ العقد الماضي تميَّز بالتغيُّرات السريعة والمنافسة الشديدة وثورة التقنيات الحديثة، إلى جانب الفوضى والاضطراب وارتفاع مستوى الغموض فيما يتعلَّق بظروف بيئة العمل. عند إلقاء نظرة سريعة لما يحدث في عالم الأعمال اليوم، نجد أنَّ التوجُّهات الحالية مستقرّة ولن تزول في الوقت القريب، ويُشير البروفيسور (جاي كونغر) من جامعة (مكغيل) الكندية إلى "أنَّ القيادة تُصبح مهمة للغاية عندما يكون هناك حاجة إلى إحداث تغيُّرات كبيرة؛ إذ يقدِّم لنا القادة الثقة والتوجيهات التي نحتاجها عندما نحاول المضي قدمًا خلال فوضى التغيير الجذري لأنظمة المؤسسة وهيكلها. إنَّ حجم التغيّر الهائل والمُتسارع الذي يحدث في عصرنا الحالي لن يتطلَّب المزيد من القيادة فحسب؛ بل أساليبًا قياديّة جديدة".[109]

يُشير (كونغر) أيضًا إلى أنَّ هناك عاملين رئيسيين يحدِّدان مستويات الموهبة والنبوغ الذي ينبغي توفُّرها في الجيل القادم من القادة.العامل الأول هو ظروف بيئة العمل الخارجية، إذ إنَّ المنافسة العالمية تولّد الحاجة إلى وجود قادة من نوع خاص. العامل الثاني هو التنوُّع المتزايد في بيئات العمل الداخلية، إذ سيُؤدِّي التنوُّع إلى حدوث تغييرات كبيرة في العلاقة بين كلّ من أفراد المؤسسة وطبيعة العمل والمؤسسة نفسها، وسُيصاحب هذه التغييرات العديد من التحديات والصعوبات والإيجابيات أيضًا.

كيف سيكون قادة الغد؟ يُشير البروفيسور (كونغر) إلى أنَّه يتوجَّب على القادة الفعَّالين في القرن الحادي والعشرين أن يكونوا مسؤولين عن أمور كثيرة،[110] إذ يجب عليهم أن يكونوا:

1. منتهزين للفرص المتاحة وذوي تفكير استراتيجي؛ فالقادة ذوو الرؤية الجيّدة والبعيدة يستطيعون اقتناص الفرص الاستراتيجية قبل أن يقتنصها المنافسون.

2. مدركين لما يحدث على مستوى العالم؛ إذ إنَّ 80%من المؤسسات الحالية تواجه منافسة خارجيّة كبيرة، لذلك من المهم جدًّا معرفة الأمور المرتبطة بالأسواق الخارجية والاقتصاد العالمي والسياسية.
3. قادرين على إدارة المؤسسات ذات اللامركزية العالية؛ إذ سوف يتزايد الاتجاه مستقبلًا نحو المؤسسات التي تسمح بمشاركة الموظفين على نطاق واسع بالتزامن مع تزايد حاجة المؤسسات إلى السرعة والمرونة والمعرفة.
4. مراعين للتنوع؛ إذ لن تقتصر الوظائف على لون أو عرق أو جنس معين، وستزداد نسبة الموظفين من النساء والأقليات والمهاجرين الذين يحملون مجموعة مختلفة ومتنوعة من الاحتياجات والاهتمامات والثقافات.
5. متواصلين فعَّالين ومؤهلين للتعامل مع الثقافات المختلفة؛ إذ تحتاج القوى العاملة شديدة التنوع إلى قائدٍ واعٍ ومراعٍ للتطلعات والاحتياجات الثقافية المتنوعة.
6. بناة لمجتمع منظَّم؛ ستكون بيئات العمل والمؤسسات بمثابة مصدر رئيسي لتلبية احتياجات المجتمع، وسيُساهم القادة في بناء هذا المجتمع بطريقة تُشعر أعضاء المؤسسة بالانتماء للمؤسسة ورسالتها.

أخيرًا، من الجدير بالذكر أنَّ دراسة عملية القيادة ومحاولة فهمها ووضع النظريات التي تبيِّنها عمليّة مُستمرّة مع تواصل الدراسات والأبحاث التي تنظُر في مفهوم القيادة وتضع النظريات الجديدة. على الرغم من أنَّ نظرية السمات والنظريات السلوكية والموقفية التي تفسِّر القيادة تزوِّدنا بكمية كبيرة من المعلومات عنها، إلَّا أنَّ الصورة الكبيرة لم تكتمل بعد. لقد ظهرت عدة نظريات حديثة في القيادة خلال الخمس عشرة سنة الماضية، ومن ضمن هذه النظريات: نظرية التبادل بين القائد والعضو، ونظرية القيادة الضمنية، ونظرية القيادة الكاريزمية الجديدة (neocharismatic theory)، ونظرية القيادة القائمة على القيم، والقيادة الرؤيوية (أو المُتبصّرة)،[111] والتي ستقدِّم كل واحدة منها بمرور الوقت معلومات جديدة حول القادة وعملية القيادة.

سيواجه القادة في القرن الحادي والعشرين تحديات كبيرة والكثير من فرص تطوير الذات وتحقيق الذات، وستكون التحديات والمكافآت التي تنتظر القادة الفعَّالين مدهشة!

اختبار مدى الفهم

1. ما هو دور القيادة في القرن الحادي والعشرين؟

13.11 المصطلحات الرئيسية

الكاريزما: جاذبية شخصية أخَّاذة تبعث على الولاء والحماس وتربط الأتباع بالقائد.

القائد الكاريزمي: هو شخص يمتلك سلطة شرعية ناشئة عن مكانته الاستثنائية أو بطولته أو شخصيته التي يُحتذى بها.

سلوكيات الاهتمام بفريق العمل: هي سلوكيات القائد الموجَّهة نحو العلاقات، وتتضمَّن هذه السلوكيات أن يكون القائد داعمًا وودودًا ومراعيًا لمصالح الآخرين ومتواصلًا فعَّالًا معهم.

النظرية الموقفية لفيدلر: هي نظرية طوَّرها العالم فريد فيدلر وتشير إلى أنَّ فعالية استخدام أساليب القيادة المختلفة تعتمد على مدى توافق القائد مع الموقف.

القائد المُعيَّن: هو الشخص الذي تضعه جهات مسؤولة من خارج المجموعة في المنصب القيادي.

القائد المنبثق: هو الشخص الذي يُصبح قائدًا بمقتضى العمليات التي تجري بين أفراد المجموعة أثناء سعيهم إلى تحقيق هدف مشترك.

القائد الرسمي: هو الشخص الذي يُدرك الأفراد الذين لا ينتمون إلى مجموعته بأنَّه القائد المسؤول عن مجموعته.

نظرية الرجل العظيم في القيادة: تنصُّ على أنَّ بعض الناس يُولَدون وهم يحملون سِمات تُمكِّنهم من أن يصبحوا قادةً عظماء.

القائد غير الرسمي: هو الشخص الذي يعترف به أعضاء مجموعته قائدًا لهم.

سلوكيات تحديد هيكل العمل: هي سلوكيات القائد الموجَّهة نحو المهام وتتضمَّن تحقيق الأهداف والتنظيم وجدولة الأعمال وحل المشكلات والحفاظ على استمرار سير العمل.

القيادة: علاقة تأثير اجتماعي بين شخصين أو أكثر تجمعهم مجموعة معينة ويعتمد كلّ منهم على الآخر لتحقيق أهداف محدَّدة ومشتركة.

زميل العمل الأقل تفضيلًا (LPC): الشخص الذي تكون رغبة القائد في العمل معه في أدنى المستويات.

نظرية المسار نحو الهدف: هي نظرية تفترض أنَّ القيادة تعمل على تحديد مسار العمل الذي يؤدِّي إلى الهدف، وأنَّ تحديد أسلوب القيادة الفعَّال يعتمد على المهمة أو الموقف الذي يواجه المجموعة.

القائد التحويلي: هو القائد الذي يعمل على تعديل الأمور وتغييرها على نحو كبير من خلال إلهام الآخرين لتنفيذ أعمال هائلة.

القائـد ذو الرؤية: هـو القائـد الـذي يـؤثِّر على الآخـرين من خلال انجـذابهم عاطفيًـا أو فكريًـا إلى أحلامه وتأمُّلاته المستقبلية.

13.12 ملخص المخرجات التعليمية

13.12.1 طبيعة القيادة

وضِّح طبيعة عملية القيادة.

تُعرَّف القيادة غالبًا بأنَّها علاقة تأثير اجتماعي بين شخصين أو أكثر تجمعهم مجموعة معينة ويعتمد كلّ منهم على الآخر لتحقيق أهداف محدَّدة ومشتركة، ويُعدُّ القائد نواة أي نشاط تؤدِّيه المجموعـة، وهـو الـذي يـدفع أفـراد المجموعة نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

13.12.2 عملية القيادة

وضِّح عناصر عملية القيادة وكيف تتفاعل هذه العناصر مع بعضها بعضًا.

القيادة هي عملية وعلاقة تبادلية معقَّدة وديناميكية تتشكَّل مع مـرور الـوقت بين القائـد ومجموعـة الأتبـاع الذين يعتمدون على بعضهم بعضًا لتحقيق الهدف المنشـود المشـترك، وتتـألَّف هـذه العمليـة من عـدة عناصـر رئيسية هي: القائد والأتباع والسياق (الموقف) وعملية القيادة في حـد ذاتهـا والنتـائج، وتختلـف طبيعـة عمليـة القيادة تبعًا لاختلاف هذه العناصر.

13.12.3 أنواع القادة وأساليب القيادة

كيف يؤثر القادة على أتباعهم ويدفعونهم إلى العمل؟

إنَّ نوع القوة التي يستخدمها القائد من أهم العوامل التي تُحدِّد مدى فعالية القيادة والتأثير الاجتماعي الذي يُمارسه القائد على الأتباع. لقد وضع العالمان جون فرينش وبيرترام ريفين تصنيفًا مفيدًا يبيِّن أنواع القـوى الـتي قد يستخدمها القادة، وتتضمَّن هذه القوى: قوة المكافأة، والقوة القسرية، والقوة المرجعية، وقوة الخـبرة، والقـوة الشرعية. تزداد فعالية القائد عندما يمتثل له الأفراد بإرادتهم ورغبتهم، وغالبًا مـا يحـدث هـذا عنـدما يكـون تـأثير القائد نابعًا من خصائصه الذاتية، مثل: عقلانيته أو خبرته أو حُسن أخلاقه أو قوته المرجعية.

لقد درس العديد من الكتاب والباحثين كيف بإمكـان القـادة اسـتخدام القـوى بمـا يتناسـب مـع متطلَّبـات المواقف المختلفة، ووضعوا العديد من النماذج والنظريات الـتي تـبيِّن ذلـك، مثـل نمـوذج تانينبـاوم وشـميت، ونظرية X ونظرية Y. بالإضافة إلى ذلـك، اقـترح جـان موجيـك وبرنـارد رايمـان من جامعـة ولايـة كليفلانـد أربعـة أساليب مختلفـة للقيـادة تـدور حـول اتخـاذ القـادة للقـرارات وتنفيـذ هـذه القـرارات، وتشـمل هـذه الأسـاليب: الاستبدادي الموجِّه، والاستبدادي المتساهل، والديمقراطي الموجِّه، والديمقراطي المتساهل.

13.12.4 نظرية السمات في القيادة

وضِّح نظرية السمات في القيادة.

لقد بذل العلماء والباحثون في أوائل القرن العشرين جهودًا لفهم القادة والقيادة، وسعوا إلى أن يعرفوا الخصائص المشتركة بين القادة بُغية تحديد الأشخاص الذين يتمتَّعون بهذه الخصائص وتعيينهم في مناصب رئيسية في المؤسسات، وقد نتج عن هذه الجهود البحثية واحدة من أوائل النظريات القيادية وهي نظرية السمات في القيادة.

13.12.5 النظريات السلوكية في القيادة

وضِّح النظريات السلوكية في القيادة.

لا شكَّ أنَّ القادة الفعَّالين يتمتَّعون بالسمات المناسبة، ولكن هذه السمات ليست سوى عامل واحد من عوامل القيادة الفعالة، إذ ينبغي على القادة أيضًا التواصل مع أتباعهم وتوفير المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة وتحديد كلّ من الرؤية والاستراتيجية التي تناسب الظروف التي تواجه المجموعة.

لقد أُجري في أواخر الأربعينيات من القرن العشرين برنامجان بحثيان رئيسيان في كلّ من جامعة ولاية أوهايو وجامعة ميشيغان، وكانا يهدفان إلى دراسة القيادة من وجهة نظر سلوكية من خلال تحديد السلوكيات التي تُميِّز القادة الفعَّالين، وقد كان هناك تشابه في نتائج هذين البرنامجين البحثيين. بالإضافة إلى ذلك، وضع الباحثان روبرت بليك جين موتون نموذجًا لتصنيف أساليب القيادة يُدعى الشبكة القيادية ويتألَّف من محورين هما: محور الاهتمام بالإنتاج ومحور الاهتمام بالأفراد، وهناك خمسة أساليب قيادية تنتج عن اتحاد هذين المحورين.

13.12.6 النظريات الموقفية في القيادة

وضِّح النظريات الموقفية (الظرفية) في القيادة.

لا توجد طريقة مُثلى واحدة للقيادة الفعَّالة تناسب جميع المواقف والظروف، لذلك ينبغي أن يُدرك القادة أن طريقة اختيارهم لأسلوب القيادة ستؤثِّر على طبيعة امتثال أتباعهم لنفوذهم، ومن ثمَّ تؤثِّر على دافعية مجموعة الأتباع ورضاهم وأدائهم وفعَّاليتهم. بالإضافة إلى ذلك، فإنَّ طبيعة الموقف -متطلَّبات السياق وخصائص الأتباع- تُحدِّد نوع القيادة التي من المحتمل أن تكون فعَّالة في ذلك الموقف. يُركِّز فيدلر على سمات القائد ويُشير إلى أنَّ مدى توافق القائد مع الموقف تُحدِّد أسلوب القيادة المناسب، ويُوصي باختيار القائد المناسب للموقف أو تغيير الموقف لكي يُناسب القائد. تُركِّز نظرية المسار نحو الهدف على سلوكيات القائد التي يمكن تعديلها لكي تتكيَّف مع متطلَّبات بيئة عمل وخصائص أفراد المجموعة، ويرى واضعو هذه النظرية أنَّه يمكن إسناد الموقف إلى القائد المناسب أو العمل على تعديل سلوك القائد حتى يُناسب الموقف. وتوضِّح هذه النظريات أنَّ عملية القيادة تكون فعَّالة عندما تنسجم خصائص القائد وسلوكياته مع متطلَّبات الموقف.

13.12.7 بدائل القيادة ومثبِّطاتها

ما المقصود ببدائل القيادة؟

يمكن أن تحل خصائص الأتبـاع والمهـام والمؤسسـات محـل العديـد من السـلوكيات القياديـة أو تُثبِّط من تأثيرها. يجب على القادة الإلمام بهذه العوامل، أيًا كـان أسـلوب القيـادة الـذي يتبنّونـه، إذ يُـتيح ذلـك للمـديرين استغلال تلك البدائل أو المثبِّطات وتطويعها لصالحهم؛ بدلًا من أن تعرقل مسيرتهم.

13.12.8 القيادة التبادلية والتحويلية والكاريزمية

ما هي خصائص القيادة التبادلية والتحويلية والكاريزمية؟

كان هناك اهتمام متجدد بسـمات القائـد وسـلوكياته في السـنوات الأخـيرة، وتضـاعف البحث عن "القائـد المناسب" الذي يمكنه إحداث تغييرات تنظيميـة كبـيرة، في الـوقت الـذي تواجـه فيـه المؤسسـات المزيـد من الاضـطرابات في بيئاتهـا الخارجيـة، ويلفت هـذا البحث انتباهنـا مجـدَّدًا إلى مجموعـة من الـدوافع والمعـارف والمهارات والسمات الشخصية الأساسية، وقد انبثقت من هـذا البحث أسـاليب قياديـة جديـدة، مثـل: القيـادة الكاريزمية والقيادة التحويلية.

13.12.9 المتطلبات القيادية في القرن الحادي والعشرين

كيف تؤثر مناهج وأساليب القيادة المختلفة على متطلبات عصرنا الحالي؟

تختلـف عمليـة القيـادة في المؤسسـات الـتي تسـمح بمشـاركة المـوظفين على نطـاق واسـع عنهـا في المؤسسات التقليدية التي تميل إلى التحكّم والسيطرة. إنَّ القـادة الـذين يكونـون من خـارج فِـرَق العمـل يكـون دورهم الأساسي هو تمكين أعضـاء فِـرَق العمـل ودفعهم إلى القيـادة الذاتيـة والإدارة الذاتيـة، أمَّـا القـادة الـذين يكونون من داخل فِرَق العمل هم بمثابة زملاء للأعضاء، فهم يعملون معهم جنبًـا إلى جنب ويعملـون في الـوقت نفسه على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتسيير عمل الفِرَق.

على الرغم من وجود الكثير من المعلومات عن عوامل القيادة الفعَّالة، إلَّا أنَّه ما زال هنـاك الكثـير لنكتشـفه. تُطبَّق النظريات التي بيَّناها في هذا الفصل من قِبل المديرين في عصـرنا الحـالي، وتُعـدُّ جميـع هـذه النظريـات مهمة ولكنَّها لا تُقدِّم إجابة مكتملة بخصوص العوامل التي تجعل القادة فعَّالين.

في النهاية، إنَّ فهمنا للقيادة يكتنفه العديد من أوجه القصور، وتستند المؤلفات الحالية على الدراسات التي أُجريت في الغرب. من غير المعروف ما إذا كان يُمكن تعميم نظريات القيادة الغربية على الثقافات الأخرى، ولكن لا شك في أنَّه ستزداد وتيرة الأبحاث التي تهدف لدراسـة القيـادة عـبر الثقافـات بـالتزامن مـع هيمنـة الاقتصـاد العالمي أكثر من أي وقت مضى في مختلف أنحاء العالم.

13.13 أسئلة مراجعة للفصل

1. عرِّف القيادة، ووضِّح أوجه الاختلاف بينها وبين الإدارة.
2. وضِّح العمليات التي تُسند إلى الأشخاص الذين يتولَّون المناصب القيادية.
3. وضِّح أنواع القوى المختلفة التي قد يستخدمها القادة وآثار كلّ منها.
4. لقد لوحظ أنَّ القادة الفعَّالين يمتلكون المؤهلات المناسبة، فما هي السمات التي ترتبط غالبًا بنشأة القادة وفعاليتهم؟
5. نتج عن دراسات جامعة ولاية أوهايو ودراسات جامعة ميشيغان التي هدفت إلى دراسة القيادة تحديد عدد من السلوكيات القيادية. ما هي هذه السلوكيات؟ ما هي أوجه الاختلاف بين نتائجهما؟
6. وضع الباحثان بليك وموتون نموذجًا يُدعى الشبكة القيادية وحدَّدا فيه عدة أنواع للقيادة، فما هي هذه الأنواع؟ وكيف يبدو هذا النموذج من منظور النظريات الموقفية في القيادة؟
7. وضِّح العوامل الثلاثة التي تُحدِّد مدى توافق القائد مع الموقف وفق نظرية فيدلر.
8. ما هي أبعاد سلوك القائد الأربعة التي تضمَّنتها نظرية المسار نحو الهدف؟
9. وضِّح أوجه الاختلاف بين أدوار كل من القادة الذين يكونون من داخل فِرَق العمل وأولئك الذين يكونون من خارج فِرَق العمل المُدارة ذاتيًا.
10. ما هو المقصود ببدائل القيادة؟ وما هو المقصود بمثبطات القيادة؟ اذكر مثالًا على كلّ منهما.
11. ما هي الخصائص التي تميِّز كلًّا من القائد التحويلي والقائد الكاريزمي؟

13.14 أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية

1. حدَّد قائدًا كاريزميًا وقائدًا ذا كاريزما قليلة. ما هي السمات والمهارات التي تتيح لهما النجاح في مهامهما؟ كيف يمكنك دمج هذه السمات في المهارات التي ستحتاجها عندما تتولَّى منصب قيادي؟
2. افترض أنَّك تولَّيت مؤخَّرًا منصبًا قياديًا، وأنَّ 40% من موظفيك يعملون عن بُعد، وأنَّك ترغب في تعزيز العمل الجماعي وتودُّ التأكُّد من أنَّ العمل عن بُعد لا يؤثِّر سلبيًا على العمل الجماعي. ما هي خطتك لمعرفة كيف تسير الأمور ولتحديد الطريقة المناسبة للإفصاح عن رغبتك في أن يكون العمل الجماعي فعَّالًا.
3. تخيَّل أنَّك في اجتماع، وأنَّ أحد أعضاء فريقك خاطب المدير أثناء الاجتماع وأشار إلى وجود خطأ فادح قد يؤدِّي إلى فشل المشروع وقال أنَّه كان يتوجَّب على المدير الانتباه إلي ذلك الخطأ وتفاديه ولكنَّه لم

ينتبه إليه، ولذلك يجب عليه أن يستقيل. بصفتك قائدًا للفريق، كيف ستتعامل مع كلّ من عضو فريقك والمدير وكيف ستُدير عملية التواصل مع الفريق بأكمله؟

13.15 تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية

1. افترض أنَّك أصبحت مؤخرًا المفوض لدوري رياضي رئيسي معروف تأهَّل للمباريات الفاصلة، وأنَّك جلست لكي تتابع أحداث المباراة بعد حفل افتتاحي مؤثِّر. شوهد أحد اللاعبين في بداية المباراة يحتفل بإحراز هدف من خلال التصرُّف بطريقة عنصرية وجافة. كيف ستتعامل مع هذا الموقف من منطلق منصبك القيادي؟

2. من التحديات التي تواجه المدير الجديد الذي يتولَّى منصبًا قياديًا هو إدارة الإجهاد. فكِّر في إحدى المرَّات التي كنت فيها قائدًا لمجموعة، وضع خطة لإدارة الإجهاد تتضمَّن كيفية التعرُّف على الشعور بالإجهاد، وكيفية ملاحظة علاماته، وكيفية إدارة التغييرات للتعامل مع الإجهاد، وكيفية طلب المشورة والمساعدة من الآخرين مثل الاستعانة بمرشد لمساعدتك في إدارة الإجهاد.

3. لا يرغب معظم الناس في توظيف مدير ماهر لا يمتلك مهارات قيادية، ولا يرغبون في توظيف قائد ملهم لا يُتقن التخطيط أو التفويض أو الحفاظ على النظام. ارسم جدولين، أحدهما للمهارات القيادية والآخر للمهارات الإدارية، وحدِّد السمات الإيجابية والسمات السلبية المرتبطة بكل منهما والتي ستنتبه إليها عندما تحتاج إلى توظيف شخص لتولّي منصب إداري وقيادي مهم في المؤسسة التي تُديرها.

مهارات القيادة		مهارات الإدارة	
−	+	−	+

الشكل 112: جدول مهارات المدير

13.16 قضية للتفكير النقدي

التحدي الذي واجه قيادة شركة يونايتد إيرلاينز

إنَّ أي شخص سبق له السفر ربما يكون قد عاش تجربة صعبة مرة واحدة على الأقل في أحد المطارات، مثل أن يعلق في المطار أو يجلس معه رُكَّاب مزعجون أو يفقد الاتصال أو تتأخَّر رحلته أو يكون الطعام المقدَّم لـه على متن الطائرة سيئًا، ولكن حتى المسافرين ذوي الخبرة الكبيرة لم يواجهوا أبدًا تجربة مريرة مثل التي مرَّ بها الـدكتور ديفيد داو الذي تعرَّض للركل والصراخ وأُخرج بالقوة من إحدى الرحلات التابعة لشركة الطيران الأمريكيـة "يونايتـد إيرلاينز"، الأمر الذي أدَّى إلى إصابته بارتجاج في المخ وفقدان بعض أسنانه وكسر أنفه.

أدَّى الرد الغريب الذي أدلى به أوسكار مونوز -الرئيس التنفيذي لشركة يونايتد إيرلاينز- إلى زيادة الأمور سوءًا. لقد التُقط مقطع فيديو للحادث، وانتشر هذا المقطع على نطاق واسع بسرعة كبيرة، ولكنَّ مونوز في رده قد أساء وصف ما ظهر في الفيديو بوضوح، ووصف الهجـوم العـنيف بأنَّـه "تبـديل أمـاكن". سـاد الاسـتنكار عـبر وسـائل التواصل الاجتماعي، وتحدَّثت عن ذلك البرامج المسائية، وتضرَّرت سُمعة شركة يونايتد إيرلاينز، الأمر الذي دفـع إدارتها إلى التفكير في أسباب فشل عملياتها، وفيما يجب فعله لتخفيف الضرر، وفي كيفيـة اسـتعادة سُـمعتها وضمان الالتزام بقيم الشركة في المستقبل.

يشير ويليام تايلور، في تعليق له في مجلة فورتشن، إلى أنَّ حادثة " تبديل الأماكن" التي تورَّطت بهـا شـركة يونايتد إيرلاينز ناتجة عن سياسة الشركة وإجراءات أمن المطار وبروتوكولات الطيران و"حكمة الجمـوع". كـان من الممكن أن يتدخَّل مسؤول البوابة والطيار وأمن المطار والمسافرين أنفسهم في أي لحظة، ولكنَّهم لم يفعلوا.

أوضح بريـان فيلكـو (Brian Fielkow) -قائـد في مجـال الأعمـال ومؤلـف ومتحـدث رئيسـي- في موقـع Entrepreneur.com بعض النقاط المهمة المرتبطـة بـالرد الـذي أصـدره مونـوز وردود الفعـل الأولى من شـركة يونايتد إيرلاينز، إذ أشار إلى فشل مونـوز في التعامـل مـع الحادثـة في ضـوء قيم الشـركة، إلى جـانب فشـله في تحمُّل اللوم أو حتى في وصـف مـا حـدث على متن الطـائرة بدقـة، وهـذه الأخطـاء القياديـة تـؤدِّي إلى حالـة من الاضطراب وتُعيق عملية استرداد الشركة لسُمعتها. لقد كان مونوز -بصفته قائـدًا- يحـدِّد توجُّهـات آلاف النـاس، ويبدو أنَّ التخلي عن القيم الأساسية لشركة يونايتد قـد سـبَّب زعزعـة في الثقـة أو مجـرد اضـطراب بسـيط على مستوى الشركة، وقد تضاعفت الآثار السلبية التي خلَّفتها الحادثة بسبب إساءة وصف ما حدث وما جرى تداولـه في عالم الهواتف الذكية ووسائل التواصل الاجتماعي.

كان يتوجَّب على مونوز -بصفته قائدًا- تحمُّل مسؤولية مـا شـاهده العـالم بأكملـه؛ بمعـنى تحمُّـل مسـؤولية انتهاك الأخلاق الاجتماعية والقيم الأساسية لشركة يونايتد إيرلاينز. لقد أدَّى فشله في تحمُّل تلك المسـؤولية إلى حدوث مشكلة كبيرة فاقت آثارها ما قد يترتَّب عن مجرَّد سوء التخطيط فيما يتعلَّق بسياسـة الشـركة أو اجتمـاع عدد من العوامل الخارجية التي تزعزع استقرار الشركة. بالإضافة إلى ذلـك، أشـار فيلكـو إلى نقطـة مهمـة أخـرى مرتبطة بالرد الذي تُصدره الشركة، وهي أنَّه لا يمكن التراجع عنـه بعـد أن تسـمعه الأعـداد الكبـيرة من الجمـاهير.

يجب أن يُكرِّس القـادة بعض الـوقت قبـل إصـدار الـرد من أجـل جمـع الحقـائق والتفكـير مليًّا في ردود الفعـل المحتملة التي ستترتَّب على هذا الرد. إنَّ الرد الذي أصدره مونوز لم يكن موفَّقًـا لعـدة أسـباب، الأمـر الـذي كـوَّن تصوُّرًا بأنَّ البيان الثاني الذي أصدره مونوز كان محاولة للسيطرة على الوضع المتأزِّم.

يعزو آل بوليا (Al Bolea) -الذي يعمـل مـدربًا للقيـادة- الحادثـة أيضًـا إلى فشـل القائـد، وأشـار في إحـدى المقالات التي كتبها إلى أنَّ الأمر يتعلق بالموظفين في المناصب الدنيا الـذين يُخطئـون فهم مـا تقصـده الإدارة العليا في الشركة، ويُشير إلى أنَّ ثقافة شركة يونايتد إيرلاينز تغرس في أذهـان المـوظفين أنَّ الالـتزام بـالإجراءات أهم من مراعاة ما يتطلَّبه الموقف. كان يتوجَّب على مسـؤولي البوابـة مراعـاة سُـمعة الشـركة، الأمـر الـذي كـان سيحول دون التصرُّف بطريقة يعدُّها معظم زبائن شركات الطيران غير أخلاقية للغاية.

انتقد ويليام تايلور -المؤسس المشارك لشركة Fast Company- ضعف القيادة في شـركة يونايتـد إيرلايـنز. ألم يكن على الطيار بصفته قائدًا للرحلة أن يفعل شـيئًا؟ لمـاذا لم يفكِّر مسـؤول البوابـة في ابتكـار حـل لمعالجـة مشكلة نقل الأفراد من شيكاغو إلى لويزفيل بولاية كنتاكي؟ لماذا لم يلجأ مسـؤول البوابـة إلى اسـتخدام المنطـق السليم والقليل من الإبداع لكي يمنع حدوث الفشل الذريع والمُحرج (والباهظ في نهاية المطاف)؟ تصـوَّر تـايلور أنَّه كان من الممكن التفكير في فعل أمور أكثر من مجرَّد تصوير الفيديو، ولكنَّ المسافرين على متن الطائرة ظلّـوا هادئين ومستسلمين، ولم يُعبِّروا عن أي استياء جماعي. استنكر تايلور الرد الأولي الضعيف الذي أصدره الـرئيس التنفيذي لشركة يونايتد إيرلاينز بقوله: "إذا كان هدف الرئيس التنفيذي أوسكار مونـوز هـو زيـادة الوضـع الكـارثي سوءًا، فهو قائد نجح في ذلك". استنكر تايلور أيضًا رد أعضاء مجلس الإدارة، وقال أنَّ الـرد سـوف يـؤدِّي إمَّـا إلى تحسين وضع الشركة أو إلى تدهورها.

إذن ما هي الإجراءات اللازم اتخاذها لإخراج شركة يونايتد إيرلاينز من هذا المأزق الذي ذاع خبره؟

أشار بريان فيلكو إلى أنَّ الحادثة كانت مناقضة للقيم الأساسية لشركة يونايتـد إيرلايـنز، والـتي تُعـدُّ قيمًـا لا يجوز التخلِّي عنها أبدًا. كان يتوجَّب على قيادة الشركة أن تعترف بهذا، وأن تُعـالج الفشـل في ذلـك، وأن تتحمَّـل مسؤولية الحادثة بدلًا من محاولة صرف اللوم عنها. أشار فيلكو أيضًـا إلى أنَّ الـرد الأولي لمونـوز تمثَّـل في إلقـاء اللوم على المسافرين بينما كان يجب أن يتحمَّل المسؤولية بدلًا من ذلـك. بالإضـافة إلى ذلـك، كتب فيلكـو أنَّـه يتوجَّب على الشركات أن تتوقَّع ما قد يحدث على النحو غير المرغوب، ولكن لم ينتبـه مسـؤولو البوابـة التـابعين لشركة يونايتد إيرلاينز إلى هذا الأمر. إنَّ تعويض المسافرين الذين لم يُسـمح لهم السـفر بسـبب الحجـز الفـائض وإعطائهم مبلغ مقداره ثلاثة أضعاف سعر التذكرة الأصلي كان سيُكلِّف الشركة أقل ممَّا تسـبَّب بـه المـأزق الـذي وقعت فيه (وانخفاض سعر السهم) على إثر ذلك.

حاول مونوز إصدار بيان أفضل بعدما لم يُفلح رده الأول الفاتر في إخمـاد الشـكاوى المتعلِّقـة بسـوء معاملـة شركة يونايتد إيرلاينز للراكب المتضرِّر، ولكن عندما حاول ذلك كان الضرَّر قد حدث. يُوصي فيلكـو بالانتظـار قبـل إصدار أي رد إذا تطلَّب الأمر ذلك؛ فمن الأفضل التحضير وإصدار رد مناسب بدلًا من محاولة الـتراجع فيمـا بعـد عن إصدار رد سيئ، ويُوصي القادة بأن يتصرَّفوا بإنسانية قبل كل شيء. لم يلقَ الرد الأولي الذي أصدره مونـوز إلَّا

قليلًا من التعاطف، وجعله يبدو بليد المشاعر وقاسي القلب. يجب أن يتضمَّن الرد الأولي للشركة التعـاطف مـع الزبــون، حــتى إذا كــان على خطــأ، ويُشــير فيلكــو إلى أهميــة الانتبــاه إلى العوامــل البشــرية عنــد معالجة المشكلات الصعبة.

يؤكِّد جلين لوبيس (Glenn Llopis) في مقال نُشـر في مجلـة فـوربس على أنَّ كيفيـة اسـتجابة المـديرين والقـادة للفشـل يُحـدّد معـالم مسـتقبلهم في القيـادة. إنَّ كيفيـة الاسـتجابة للفشـل، بالإضـافة إلى الـدروس المستخلصة من تجربة الفشل، تؤثِّر على كيفية تعامل الأفراد مع القرارات المستقبلية. تذكر أنَّك لن تمرُّ بالفشـل إذا لم تفعل شيئًا، وأنَّـك لن تتطـوَّر إذا لم تفشـل أبـدًا. يُمكن دائمًـا تحـدِّي الفشـل من خلال المغـامرة ومحاولـة استكشاف المجهول وغير المألوف.

13.16.1 الأسئلة

1. كيف تعاملت شركات الطيران الأخرى مع المواقف المشابهة؟
2. إلى أي درجــة كـانت الأمـور تحت سـيطرة شـركة يونايتـد إيرلايـنز، وإلى أي درجـة كـانت الأمـور خـارج عن سيطرتها؟ وما هي العوامل المرتبطـة بالشـركة أو العوامـل الاجتماعيـة الـتي أدَّت إلى تـأزُّم الموقف إلى هذا الحد؟
3. كيف كان رد فعل شركات الطيران الأخرى على الحادثة التي تورَّطت بها شركة يونايتد إيرلاينز؟

13.17 المصادر

13.17.1 مصادر امتلاك الروح الرياحية

- Casserly, Meghan. 2013. “Rocks, Paper, CEO: Finding The Best Leader For Your Startup." Forbes. https://www.forbes.com/sites/meghancasserly/2013/01/15/rocks-paper-ceo-finding-the-best-leader-for-your-startup/#16b520cd20a5
- Clifford, Catherine. 2017. “Self-made millionaire Gary Vaynerchuk: This is the real secret to success." CNBC. https://www.cnbc.com/2017/03/13/self-made-millionaire-gary-vaynerchuk-shares-real-secret-to-success.html
- Cohan, Peter. 2011a. “A Cautionary Tale: Friendship, Business Ethics, and Bad Breakups (Acts I and II). Forbes. August 9, 2011. https://www.forbes.com/sites/petercohan/2011/08/09/a-cautionary-tale-friendship-business-ethics-and-bad-breakups-acts-i-and-ii/#256d318b2735
- Cohan, Peter. 2011b. “A Cautionary Tale: Friendship, Business Ethics, and Bad Breakups (Acts III and IV). Forbes. August 9, 2011. https://www.forbes.com/sites/petercohan/2011/08/09/a-cautionary-tale-friendship-business-ethics-and-bad-breakups-acts-iii-and-iv/3/#66b22dd4a4f6
- Vaynerchuk, Gary. 2017. “What Makes Me a Great CEO." https://www.garyvaynerchuk.com/makes-great-ceo/

13.17.2 مصادر القيادة الإدارية

- Hakim, Amy C. 2017. “When a Manager Becomes a Leader." Psychology Today. https://www.psychologytoday.com/blog/working-difficult-people/201706/when-manager-becomes-leader
- Yakowicz, Will. 2015. “How to Help a New Manager Become a Great Leader." Inc. https://www.inc.com/will-yakowicz/how-new-managers-become-great-leaders.html
- Kauflin, Jeff. 2017. “Every Manager Can Become A Better Leader By Asking This One Question." Forbes. https://www.forbes.com/sites/jeffkauflin/2017/04/21/every-manager-can-become-a-better-leader-by-asking-this-one-question/#3ca1eaff4ac1

13.17.3 مصادر الأخلاقيات في الحياة العملية

- Ann, Carrie. 2016. “Uber Is In Dire Need of Ethical Leadership." Industry Leaders. https://www.industryleadersmagazine.com/uber-dire-need-ethical-leadership/
- D’Orazio, Dante. 2014. “Uber employees spammed competing car service with fake orders." The Verge. https://www.theverge.com/2014/1/24/5342582/uber-employees-spammed-competing-car-service-with-fake-orders

- Fowler, Susan J. 2017. “Reflecting on One Very, Very Strange Year at Uber." https://www.susanjfowler.com/blog/2017/2/19/reflecting-on-one-very-strange-year-at-uber
- Lawler, Ryan. 2013. “See, Uber — This Is What Happens When You Cannibalize Yourself." TechCruch.com. https://techcrunch.com/2013/03/15/see-uber-this-is-what-happens-when-you-cannibalize-yourself/
- Wong, Julia. 2017. “Uber's 'hustle-oriented' culture becomes a black mark on employees' résumés" The Guardian. https://www.theguardian.com/technology/2017/mar/07/uber-work-culture-travis-kalanick-susan-fowler-controversy

13.17.4 مصادر قضية للتفكير النقدي

- Fielkow, Brian. 2017. “5 Leadership Failures that Contributed to the United Fiasco." Entrepreneur. https://www.entrepreneur.com/article/292820
- Bolea, Al. 2017. “United Airlines: A System Failure?" Applied Leadership. http://appliedleadership.co/leadership/united-airlines-system-failure/
- Taylor, William C. 2017. “Where was the Pilot on That United Airlines Flight?" Fortune. http://fortune.com/2017/04/11/united-airlines-video/
- Llopis, Glenn. 2012. “5 Things Failure Teaches You About Leadership." Forbes. https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2012/08/20/5-things-failure-teaches-you-about-leadership/2/#2f44c3873e70

14. دفع العمل ورفع الأداء

14.1 مقدمة

14.1.1 المخرجات التعليمية

ستتعلم في هذا الفصل الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. عرّف الدافعيّة وفرّق بين اتّجاه الدافعيّة وشدّتها.
2. صِف نظرية محتوى للدافعيّة ووازن بين النظريات الأساسيّة لذلك: نظرية الاحتياجات الظاهرة ونظرية الاحتياجات المُتَعَلّمة ونظرية هرميّة الاحتياجات لماسلو (Maslow) ونظرية الحاجات المعدّلة (البقاء – الانتماء – النموّ ERG) لألدرفر Alderfer ونظرية العوامل الثنائيّة (الدافع-الصحّة) لهرزبرغ (Herzberg) ونظرية تحديد الذات.
3. صِف النظريات المنهجية للدافعيّة وقارن وفرّق بين النظريات الأساسيّة لذلك: نظرية الإشراط الاستثابي ونظرية الإنصاف ونظرية الهدف ونظرية التوقع.
4. صِف التقدّمات الحديثة في دراسة الدوافع البشريّة.

استكشاف المهن الإدارية

بريدجيت اندرسن (Bridget Anderson)

اعتقدت بريدجيت بأنَّ الحياة ستكون مثاليـة في "العـالم الحقيقي". بعـد الحصـول على شـهادتها في علـوم الحاسوب، تحصّلت على وظيفة مبرمجة بأجرٍ جيّد في منظمة كبيرة غير ربحيَّـة، كـانت بريـدجيت تـؤمن بأهـداف هذه المنظمة بشكل كبير، وكانت في البداية سعيدة بعملها.

وفي الآونة الأخيرة أصبحت بريدجيت تشعر بالإعياء كل صباح عندما يرنُّ منبههـا. لم هـذا الشـعور بـالبؤس؟ رغم كلّ شيء فهي تعمل في المجال التي اختارته وفي البيئة التي تتطابق مع قِيمهـا ورؤيتِهـا. مـا الشـيء الـذي ينقصها؟ إنّها في حيرة شديدة من أمرها.

شارفت سنتها الثانية في المنظمة على الانتهاء، وتحدّد بريدجيت موعد لتقييم أدائها السنوي. هي تعلم بأنها مبرمجة مؤهلة وجيّدة، ولكنها تعلم أيضًا بأنها مؤخرًا لا تعمل إلا الحد الأدنى من المطلوب لتدبير أمرها فقط، بنــاءً على برنامج الشركة. أصبح قلبها بعيدًا عن العمل مع تلك المنظّمة. وهذا بالتأكيد ليس ما كانت تطمح إليه.

مدير بريدجيت كايـل جـاكوبس (Kyle Jacobs) فاجأهـا ببدايـة التقـييم بالاستفسـار عن أهـدافها المهنيـة. واعترفت حينها بأنّها لم تفكر جيدًا حول مستقبلها. وتساءل كايل فيما إذا كانت سـعيدة في منصـبها الحـالي وإذا ما كانت تشعر بأن أي شيء ينقصها. وفجأةً أدركت بريدجيت أنّها تريد المزيد لمهنتها.

السؤال: هل مشاكل الدافعيّة لدى بريدجيت هي مشاكل داخليّة أم أنها خارجيّة؟ وأيّ احتيـاج من احتياجاتهـا لم يُلبَّى حاليًّا؟ وما هي الخطوات التي يجب أن تتخذها مع مديرها لتعزيز دافعها للعمل وبالنتيجة تعزيز أدائها؟

النتيجة: عندما تقرُّ بريدجيت بأنها غير راضية عن عملهـا كمبرمجـة حاسـوب سـتكون مسـتعدة لاستكشـاف الإمكانيَّات الأخرى. بدأت بريدجيت مع كايل بعملية عصف ذهني لإيجاد مهمّات تحفزها وتساعدها في الحصـول على رضا وظيفي أكبر. أخبرت بريدجيت كايل بأنّها، وبقدر استمتاعها بالبرمجة، فإنَّها تشعر بالعزلة وتفتقد التفاعل مع المجموعات الأخرى في المنظّمة. كما أدركت أيضًا بأنّها بمجرد إتقانهـا منحـنى التعلم الأساسـي بـدأت تشـعر بالملل. إذ قالت بريدجيت بأنها مستعدة دائمًا لأي تحدّيات أو أعمال إضافية.

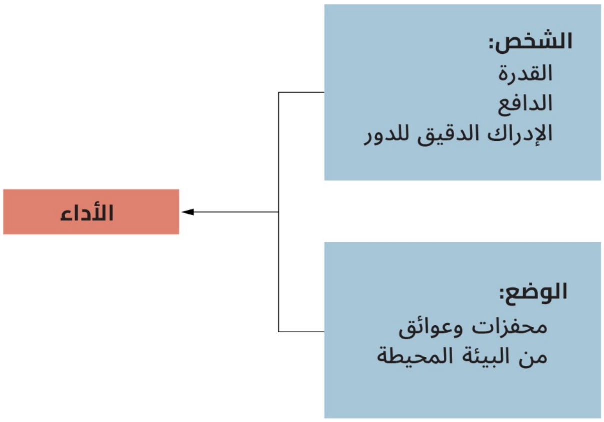
يوصي كايل بأن تنتقل بريدجيت لفريق أنظمة المعلومات كممثلة تقنية له. الفريق يسـتطيع الاسـتفادة من معرفة بريدجيت في البرمجة، وهي ستصبح قادرة على التعاون أكثر مع أشخاص آخرين في المنظمة.

وضع كايـل وبريـدجيت أهـدافًا محـدّدة لتلبيـة احتياجاتهـا من أجـل تحقيـق العمـل التعـاونيّ. أحـد أهـداف بريدجيت هو حضور دروس تخرج في الإدارة وأنظمة المعلومات. هي تـرى بـأنّ هـذا سـيمكّنها من الحصـول على ماجستير في إدارة الأعمال، أي في النهاية سيقود لمنصب قائد فريق. وفجأةً فكرة الذهاب للعمل لم تعد محبطـة وفي النهاية تغلبت بريدجيت على المنبه، واستعادت نشاطها ونهضت للعمل!

إن كنت قد عملت مسبقًا مع مجموعة من الأشخاص، ومعظمنا فعل ذلك، فإنك وبدون شك لاحظت وجود اختلافات في أداء الأفراد ضمن المجموعة. وقد فكر الباحثون مليًّا بهذه الاختلافات لسنوات عديدة. وبـالطبع فـإن

جون واتسون (John B, Watson) أوّل من درس هذه القضية في بدايات القرن التاسع عشر. الأداء بـالطبع هي قضيَّة مهمَّة جدًا لأصحاب العمل، لأنَّ المنظمات ذات الأداء الجيّد لموظفيها ستكون أكثر فعاليَّة ونجاحًا.

ولفهم أفضل لسبب اختلاف مستويات أداء الأشخاص، صنَّف البـاحثون المحـدّدات الكـبرى للأداء: القـدرة، الجهد (الدافع)، الإدراك الدقيق للدور، وعوامل بيئية (راجع الشكل التـالي). كـلّ محـدد للأداء مهم، وأي نقص في أحدها سيؤثر تأثيرًا كبيرًا على المحددات الأخرى. الأشـخاص الـذين لا يفهمـون مـا هـو المطلـوب منهم سـيبقَون مقيدين بفهمهم المغلوط لدورهم، حتى لو امتلكـو القـدرة والـدافع القـوي والإمكانيّـات الضـرورية لأداء عملهم. لا يمتلك أي من المحددات القـدرة على تعـويض النقص في أي من المحـددات الأخـرى. لـذلك لا يسـتطيع المـدير التعويض عن نقص المهارة أو القدرة عند الموظفين عن طريق تعزيز الدافع لديهم.



الشكل 113: مُحدّدات الأداء

14.2 الدافعية: اتجاهها وشدتها

عرّف الدافعيّة وفرّق بين اتّجاه الدافعيّة وشدّتها.

يشير مصطلح **القدرة** (Ability) إلى ما يمتلكه الشخص من معرفة ومهارات عند التزامه بمهمة أو عمل مـا. المعرفة هي ما يعرفه الشخص حول موضـوع مـا. المهـارة هي قدرتـه على أداء مهمّـة معيّنـة (مثـل فـني لحـام المعادن أو المحاسبة) ومعرفته ما هو متوقّع منه (ما يسمّى بإدراك الـدور بدقّـة). تقبّـل التعلّم هـو مـدى سـرعة اكتساب الفرد لمعرفة أو مهارة جديدة. بعض الأشـخاص يمتلكـون مقـدرة أكـبر على ذلـك ويـؤدّون أفضـل ممّن يمتلكون مقدرة أقل (رغم أنّنا سنرى أنّ هذا ليس صحيحًا دائمًا).[1]

يعبّر مصطلح **إدراك الدور** (role perception) بدقّة عن مدى فهم الفرد لدوره في المنظّمة، هذا يتضـمّن الأهداف (النتائج) الّتي من المتوقّع أن يحقّقها والآليّة الّتي يجب أن يستخدمها لتحقيقهـا. يعلم الموظّـف الـذي يدرك دوره بدقّه ما النتائج المطلوبة منه كما يعلم كيف يحقّق هذه النتائج. الإدراك الناقص أو الخطـأ لـدور الفـرد يحدّ من قدرته على تحقيق التوقّعات، بغض النظر عن قدرته أو حافزه.

تعـني **بيئـة الأداء** (performance environment) مجموعـة العوامـل الّـتي تـؤثّر على أداء المـوظّفين والخارجة عن سيطرتهم. تؤثّر العديد من العوامل المحيطة على الأداء حيث ترفعه بعض العوامل وتحـدّده عوامـل أخرى. مُحرِّر النصوص الذي يعمل على حاسوب شخصيّ معطّل بالتأكيد لن يسـتطيع أن يـؤدّي عملـه أداءً جيّـدًا مهمـا كـانت قدرتـه أو رغبتـه. كمـا لن يسـتطيع الطلاب العـاملون بـدوام كامـل ويتـابعون دروسـهم كاملـةً، لن يستطيعوا أن يؤدّوا امتحاناتهم جيّدًا كما كانوا سيؤدونها لو كانوا يعملون ساعاتٍ أقل، وذلك بالرغم من امتلاكهم مقدرة عالية وحافزًا كبيرًا.

الدافعيّة هو العامل الرابع والأهم والذي يحدّد جودة أداء الفرد لمهمّة مـا. **الدافعيّة** (motivation) هي قـوّة داخل أو خارج الجسم تنشّـط وتوجّـه وتعـزّز الأداء البشـريّ. ومن الأمثلـة على ذلـك: الحاجـات والقيم الشخصـيّة والأهـداف، في حين تكـون الحـوافز مثـالًا على الـدوافع الخارجيّـة. يرجـع أصـلة كلمـة (motivation) إلى الجـذر اللاتينيّ (movere) ويعني "أن تُحرّك". وبشكل عام، تنشأ الدافعيّـة نتيجـةً لرغبـة الشـخص في إشـباع حاجـات معيّنة، أو حلّ أفكار متضاربة تجعله قلقًا (تجربة غير سـارّة). هنـاك العديـد من الطـرق الّـتي نسـتعملها لوصـف وتصنيف الحاجات الإنسانيّة، كما سنرى لاحقًا في هذا الفصل.



الشكل 114: توم برادي Tom Brady - حقوق الصورة: Brook Ward/ flickr/ (CC BY 2.0)

في الصورة توم برادي (Tom Brady) كان توم برادي دائمًا لاعبًا بديلًا في فريق جامعتـه (جامعـة ميشـيغان (University of Michiga فقد كان هناك دومًا لاعبون واعدون يُختارون قبله، كما اختُير في الجولـة السادسـة من الاختيار العام عند دخوله لعالم الاحتراف بعد الجامعة. علق على ذلك عندما قال: "الكثير من الناس لا يؤمنون بك. ذلك واضح الآن، اختُير 6 ظهراء ربعيّين و198 لاعبًا قبلي، لكنّي قلت لنفسي دائمًا ما إن تحين لي الفرصـة سأكون جاهزًا لهـا وسأسـتغلّها أفضـل اسـتغلال." وبـدلًا من الاستسـلام، وظّ ف أخصّـائيًّا نفسـيًّا ليسـاعده على التعامل مع الإرهاق المستمر. ولاحقًـا أصـبح بـرادي ظهـيرًا ربعيًّا من النخبـة، كمـا يُعـدُّ أحـد أعظم اللاعـبين على الإطلاق. "أعتقد أنّني لطالما حملت عبئًا خاصًّا على كاهلي، إن كنت الاختيار رقم 199 فلا بـدّ أن الجميـع سـيظنّ

أن هنالـك سـبب لـذلك: لأنّ أحـدهم اعتقـد أنّـني لسـت بـالجودة الكافـة." سـاعده شـغفه ودافعـه على تحقيق مكانته الحاليّة.

بعض الحاجات أساسيّة لبقائنا مثل الطعام والشراب. فعندما نكون جائعين نعمل بنشاط لسدّ تلـك الحاجـة عبر توفير الطعام وتناوله. تعمل حاجاتنا الأخرى بشكل مشابه، فعندما تكون حاجة ما غير مُلبّاة نندفع مباشرةً إلى العمل على تلبيتها. ينطبق الأمـر ذاتـه على الأفكـار المتضـاربة. فعنـدما نجـد أنفسـنا في مواقـف تتعـارض مـع معتقداتنا أو قيمنا أو توقّعاتنا نسعى لإلغاء التضارب عبر تغيير الموقف نفسه أو تغيير نظرتنا تجاه ذلك الموقف. ينظر الإنسان إلى المواقف عمومًا على أساس كونها ملبّيةً لحاجاته أو تتطابق مـع معتقداتـه أم لا، فتكـون بـذلك الدافعيّة نتيجةً لتفاعلنا مع المواقف الحاصلة بحيث نشبع الرغبات غير الملبّاة أو نبسّط التناقض الفكريّ.

بشكل مبسّط: **دافعيّة العمل** (work motivation) هو المجهود الّذي يبذلـه الشـخص لتحقيـق مسـتوى معيّن من الأداء في العمل. بعض الأشخاص يحاولون بشـدّة أن يـؤدّوا جيّـدًا، يعملـون لسـاعات طويلـة حتّى لـو تعارض ذلك مع حياتهم الشخصيّة، بمعنى آخر، الأشخاص ذوي الدوافع القويّة يخطون "الخطـوة الإضـافيّة". ذوو العلامات المرتفعة في الامتحانات يحرصون على أن يدرسوا مواد الامتحان بأقصى قدرتهم مهما تطلّب ذلك من ليالٍ ساهرة، أما الطلاب الآخرون الذين لا يؤدّون بهذه الجودة قـد تكـون رغبتهم النجـاح فحسـب وليس التفـوّق، ففي النهاية هم يستمتعون أكثر بالحفلات ومتابعة الرياضة.

من المهمّ جدًا بالنسبة للمديرين وجود الحافز لدى موظّفيهم، يـرغب جميـع المـديرون أن يـؤدّي موظّفـوهم أقصى ما لديهم. فيبـذلون عنـاءً كبـيرًا عنـد التوظيـف لاختيـار الطلب الأنسـب لمن يمتلـك القـدرات الضـروريّة والدافعيّة اللازم لأداءٍ أفضل. كما يسعون لتوفير كل الموارد اللازمة وتوفير بيئة عمل جيّدة. وبالرغم من ذلك تبقى الدافعيّة شرطًا صعب التوفير في الموظفين. وكنتيجة لذلك تمتلك الدافعيّة الاهتمام الأكبر من المنظّمـات ومن الباحثين، حيث يحاولون الإجابة عن السؤال "ما الّذي يدفع الأشخاص للأداء الجيّد؟"

سيلقي هذا الفصل نظرة على الإجابات الحالية لهذا السؤال. ما هي ظروف العمل المثاليّة لتوليد الدافع لدى الموظفين؟ كيف تساعدنا نظريات الدوافع على فهم المبادئ العامّة الّتي تقود السلوك الإنسانيّ؟ بدلًا من تحليل سبب دراسة طالب باجتهاد لامتحـان مـا، سـننظر إلى المبـادئ الأساسـية لسـلوكيّاتنا العامّـة في مجموعـة من المواقف (من ضمنها المرور بامتحان)، كما سنناقش النظريات الأساسـيّة للـدوافع بالإضـافة إلى تطبيقاتهـا في الإدارة والسـلوك المؤسّسـاتيّ. سـتمتلك عنـد نهايـة هـذا الفصـل فهمًـا أفضـل عن السـبب وراء امتلاك بعض الأشخاص دافعًا أكثر من غيرهم. يدرك الموظّفون الناجحون ما يرغبون في تحقيقه (الاتّجاه) ويواظبون ويسـعّون بجدّ من أجل تحقيق أهدافهم (الشدّة).

يدلّ نقاشنا حتّى هذه اللحظة على أنّ الدافعيّة تخصّ المجهود فقـط. في الواقـع هـذا صـحيح جزئيًّا، تتـألف الدافعيّة من مكوّنين أساسيّين: الاتّجاه والشدّة. **الاتّجاه** (direction) هو ما يـرغب الشـخص في تحقيقـه أو مـا يعزُم على إكماله، بمعنى آخر الهدف الذي يسعى الفرد "لإصابته"، قد يكون الهدف أداءً جيّدًا في امتحان مـا أو أن تؤدّي أفضل من الآخرين في مجموعة عمـل مـا. **الشدّة** (intensity) هي المجهـود الـذي يبذلـه لتحقيـق هـذه

الأهداف، ومقدار التزامه ببذل ذلك المجهود. الشدّة هي ما نراه على شكل مجهود مبذول، كما تمثّل الطاقة التي نصرفها لتحقيق شيء ما. فإن لم تكن جهودنا مثمرة، هل نحاول اتّباع وسائل أخرى للنجاح؟ (الأشخاص ذوي الدوافع عالية الشدّة مثابرون!)

من المهمّ التمييز بين اتّجاه الدافعيّة وشدّته. إن نَقُص أحد هذين العاملين سينخفض الأداء. فالشخص الذي يعرف ما يرغب بتحقيقه (اتّجاه) لكنّه لا يبذل مجهودًا كافيًا (شدّة) لن ينجح. (تحقيق علامة المئة 100 -هدفك- في امتحان ما لن يحدث ما لم تدرس!) وبالعكس فإنّ الأشخاص غير المتوجّهين (لا يعرفون ما يرغبون بتحقيقه) لن ينجحوا غالبًا. (عليك أن تحدّد الاختصاص الّذي ترغب في متابعة دراستك به مهما كنت مجتهدًا في كافّة موادك).

لا تتوافق أهداف الموظّفين دائمًا مع رغبات المديرين، مثال مهمّ على ذلك هو معدّل الغياب عن العمل (أو ما يسمّيه الموظّفون "الإجازة غير المَرَضيّة").[2] فممارستك لهوايتك المفضّلة (هدفك أنت) في وقت العمل (هدف المدير) يشكّل تضاربًا في الاتّجاهات. سنناقش لاحقًا بعض النظريّات الّتي تبحث أسباب حدوث هذه التضاربات.

هنالك سبب آخر لتعاكس أهداف الموظّفين والمديرين أحيانًا، في بعض الأحيان لا يتأكّد المديرون من فهم الموظّفين الكامل لما هو مطلوب منهم. قد يمتلك الموظّفون شدّة عالية لكن اتّجاهها خطأ، ومهمّة المدير هنا أن يزوّد الموظّفين بالاتّجاه الّذي ينبغي عليهم اتبّاعه، هل يجب أن نهتمّ بالكمّ أم بالنوعيّة؟ نعمل منفردين أم ضمن فريق؟ نلتزم بالمواعيد أم نخفف المصاريف؟ يتخبّط الموظّفون عندما لا يجدون اتّجاهًا. توضيح الاتّجاه ينتج إدراكًا دقيقًا للدور، أي السلوكيّات التي يعتقد الموظّفون أنّه يجب عليهم اتّباعها كونهم جزءًا من هذه المؤسسة. يفهم الموظّفون ذوي الإدراك الدقيق للدور الهدف من وجودهم في المنظّمة وكيف يساهم أداؤهم الوظيفيّ في تحقيق أهدافها. يفترض بعض الباحثون في الدوافع أنّ بعض الموظّفين يعلمون الاتّجاه الصحيح لوظائفهم في حين يجهله آخرون. ستُوَضّح هذه الاختلافات عند مناقشة نظريّات الدوافع.

عند هذه النقطة ونحن نبدأ النقاش في نظريّات الدوافع المختلفة، من المنطقيّ أن نتساءل "لم ليس هنالك نظريّة دوافع واحدة فحسب؟" الجواب هو أن النظريّات المختلفة نابعة من فلسفات مختلفة للدوافع. بعض الباحثين يرون أن البشر مسيّرون بحاجاتهم وغرائزهم أكثر من الأفعال العقلانيّة. حيث تركّز **نظريّات محتوى الدوافع** (content motivation theories) على ما يدفع الأشخاص، في حين يركّز باحثون آخرون على الآليّة الّتي تحفّز الأشخاص. تسلّط **النظريّات المنهجيّة للدوافع** (process motivation theories) الضوء على كيفيّة دفع الأشخاص؛ أي كيف يدرك الأشخاص المواقف وكيف يفكّرون بها. تسعى نظريّات المحتوى والنظريّات المنهجيّة إلى توقّع الدافعيّة في مواقف متنوّعة. عل أيّة حال لا تستطيع أيٌّ من هذه النظريّات أن تتوقّع ما يحفّز الفرد في موقف معيّن في جميع الحالات 100%. فبالنظر لتعقيد السلوك البشريّ، من غير الممكن أن يكون هناك "نظرية شاملة" للدوافع.

"أيّ نظريّة هي الأفضل؟" هو سؤال آخر منطقيّ. ولو كانت الإجابة سهلة لكان هـذا الفصـل قصـيرًا. الإجابـة البسيطة هي لا يوجد "نظريّة واحدة أفضل". كل نظريّة دُعِمت ببحث في السلوك المؤسّساتي. وكلّ منها تمتلك نقاط قوّة ونقاط ضعف. على أيّة حال فإنّ فهم جزء من كل نظريّة هو خطوة مهمّة تجاه التطبيق الإداري الناجح.

اختبار مدى الفهم

1. اشرح عُنصريي الدافعيّة: الاتّجاه والشدّة.
2. ما الفروقات بين نظريّات المحتوى والنظريّات المنهجيّة للدوافع؟
3. هل من الممكن أن توجد نظرية شاملة للدوافع؟

14.3 نظريات المحتوى للدوافع

صِف نظرية محتوى للدوافع

تركّز النظريّات المطروحة في هذا القسم على أهمّيّة الحاجـات البشـريّة. تشـترك النظريّـات جميعهـا في أنّ الأشخاص جميعهم يمتلكون حاجات متنوّعة. **الحاجة** هي حالة بشريّة "تتنشّط" عـنـدما يشـعر الأشـخاص بنقص في مجـال مـا. عـنـدما نكـون جـائعين -على سـبيل المثـال- تتنشّـط حاجتنـا للطعـام. من المهم فهم خاصّـيّتين أساسيّتين لفهم الدوافع البشريّة.

أولًا: عندما تتنشّط حاجة ما نندفع لتلبيتها ونسـعى لأن تختفي الحاجـة. واحـدة من نظريّـات الـدوافع الأولى **اللذّة** (Hedonism) تفترض أن الأشخاص يُدفعون لإرضاء حاجاتهم الخاصّـة (البحث عن المتعـة وتجنّب الألم). وضّحت نظريّة اللذّة أنّ الحاجة توفّر اتّجاهًا للدفع، وذلك قبل أن تُستبدل بنظريّات محسّنة أحدث.

ثانيًا: حالما نشبع حاجة ما تتوقّف عن دفعنا. فعندما نأكـل حـتى الشـبع مثلًا، لا نبقى مـدفوعين للبحث عن الطعام، وتغلب حاجات أخرى على سعينا. **الحاجات الظاهرة** (manifest needs) هي الحاجة التي تـدفعنا في وقت معيّن وتطغى على الحاجات الأخرى.

14.3.1 نظرية الحاجات الظاهرة

واحدة من كبرى المشكلات في مقاربة الدوافع على أساس الحاجـة هي إمكانيّـة اختلاق حاجـة لكـل سـلوك بشريّ. هل "نحتاج" للحديث أم للصمت؟ الاحتمالات لانهائيّة. في الحقيقة -في العشرينيّات من القرن الماضي- عرّف علماء السلوك حوالي 6,000 حاجة إنسانيّة!

لاحظ هنري مـوراي (Henry A. Murray) هـذه المشـكلة واختصـر القائمـة إلى بعض الحاجـات الغريزيّـة والمتعلّمة فحسب.[3] تضمنّت الغرائز -الّتي سـمّاها مـوراي **الحاجات الأساسـيّة** (primary needs) الطعـام والمـاء والجنس (التكـاثر) والتبـوّل وغيرهـا. أمّـا الحاجـات المتعلّمـة -الّـتي سـمّاها مـوراي **الحاجـات الثانويّة**

(secondary needs) فيتمّ تعلّمها على مدى حياة الشـخص وهي نفسـيّة بطبيعتهـا، تتضـمّن هـذه الحاجـات حاجة الفرد للإنجاز والحبّ والانتماء.[4]

الجدول 39: أمثلة من قائمة الاحتياجات لمواري

الدافعية الاجتماعية	تعريف مختصر
الانصياع	الخضوع بشكل فعّال لقوّة خارجيّة. تقبّل الأذيّة واللوم والنقد والعقاب والاستسلام.
الإنجاز	إنجاز شيء صعب. التمكّن والتحكّم وتنظيم الأشياء المادّيّة أو الأفكار أو البشر.
الانتماء	أن تشكّل تشاركًا أو تبادلًا ممتعًا مع شخص آخر (شخص يعبّر عن فكرة ما أو مُعب بفكرة ما). وأن تطمح لجذب انتباه هدف مطلوب. وأن تبقى وفيًّا لصديق ما.
العدوان	أن تتغلّب على المعارضة بالقوّة. أن تقاتل. أن تنتقم. أن تهاجم أو تصيب أو تقاتل شخصًا آخر. أن تعارض بقوّة أو تعاقب الآخرين.
الاستقلال	أن تتحرّر وتتخلّص من القيود وأن تتغلّب على الحجر.
رد الفعل	أن تعوّض خسارة حدثت لك عن طريق المُضي قُدمًا.
الدفاع	أن تدافع عن نفسك ضدّ الاعتداء أو النقد أو اللوم. أن تخفي أو تبرّر عملًا سيّئًا أو خيبةً أو مهانةً. أن تنتقم لغرورك.
السيطرة	أن تتحكّم ببيئتك الخاصّة. أن تؤثّر أو توجّه سلوك الآخرين عبر الاقتراحات أو الإغراءات أو الإقناع أو الأمر.
العرض	أن تترك انطباعًا. أن تُسمع وتُرَى. أن تمتّع أو تسلّي أو تحفّز أو تصدم الآخرين.
تجنّب الأذى	أن تتجنّب الألم أو الأذى الجسديّ أو المرض أو الموت. أن تهرب من وضع خطير. أن تتّخذ إجراءات احتياطيّة.
التجنّب	أن تتجنّب الإهانة. أن تترك المواقف المخجلة أو تتجنّب الظروف المسيئة أو الازدراء أو اللامبالاة.
التعاطف	أن تبدي العطف والمسرّة لشخص غير ذي حيلة: رضيع أو شخص ضعيف أو ذوي احتياجات أو متعب أو واهن أو مهزوم أو مُهان أو وحيد أو مرفوض أو مريض أو مشوّش عقليًّا. أن تساعد شخصًا في خطر. وأن تطعم أو تساعد أو تدعم أو تواسي أو تحمي أو تريح أو تعالج.
الترتيب	أن تضع الأشياء في ترتيبها الصحيح. أن تحقّق النظافة والترتيب والتنظيم والتوازن والتدبير والدقّة.
اللعب	أن تتصرف بداعي "المرح" فحسب. أن ترغب بالضحك وإلقاء النكات. أن تسعى للراحة من التوتّر.
الرفض	أن تفصل نفسك من أشياء سلبية القيمة. أن تستثني أو تهجر أو تطرد أو تتجاهل شخصًا أو

الدافعية الاجتماعية	تعريف مختصر
	شيئًا أدنى. أن تزدري أو تنبذ شخصًا أو شيئًا.
الإحساس	أن تسعى وتستمع بتعابير الإحساس.
الجنس	أن تشكّل وتستمر في علاقة مع شخص ما.
الغوث	أن تُرضى حاجات الشخص بالعطف من الآخرين.
التفهّم	أن تسأل أو تجيب أسئلة عامّة. أن تهتمّ بنظريّة ما. أن تخمّن وتحلّل وتعمّم
المصدر: مقتبس من C. S. Hall and G. Lindzey, Theories of Personality. Sample items from Murray's List of Needs. Copyright 1957 by John Wiley & Sons, New York.	

افتراض موراي الأساسي هو أنّ الأشخاص يمتلكون حاجات متنوّعة، لكن فقط البعض منهـا يُعبَّـرُ عنهـا في وقت معيّن. أسمى موراي الحاجة ظاهرةً عندما يتصرّف الشخص لتلبيتهـا. تفـترض **نظريّة الحاجـات الظـاهرة** (manifest needs theory) أنّ السلوك الإنسانيّ مدفوع برغبة تلبية الحاجات. فالثرثرة تدلّ غالبًا على الحاجة للانتماء، فتكون هذه حاجة ظاهرة، لكن ماذا لو كـان لـدى الفـرد أيضًـا الحاجـة للتحكّم بـالآخرين؟ هـل يمكننـا أن نستشف ذلك من سلوك الفرد الحاليّ؟ إن لم يكن ذلك ممكنًا، يسمّي مـوراي ذلـك حاجـةً كامنـةً. لا يمكن رؤيـة **الحاجة الكامنة** (latent need) من تصرّفات الشخص في وقت معيّن ولكنّ الشخص يمتلك هذه الحاجة رغم ذلك. قـد لا يمتلـك الشـخص الفرصـة للتعبـير عن هـذه الحاجـة، أو قـد لا يكـون في بيئـة يمكنـه فيها تطـبيق السلوكيّات الّتي تلبّي تلك الحاجة.

أسّست نظريّة الحاجات الظاهرة أرضيّة لنظريّات لاحقة أثرّت كثيرًا على دراسة السلوك المؤسّساتي، وأبرزها نظريّة الحاجات المتعلّمة لماك كليلاند. التطبيق الأهمّ في الإدارة هو فهم أن حاجات بعض العاملين تكون كامنة. يعتقد المديرون عادةً أن الموظّفين لا يمتلكون حاجات محددة عند عدم رؤيتهم يتصرّفون بشكل يلبّيها، لكن هذه الحاجات قد تكون موجودة (كامنة)، قد تكون بيئة العمل غير ملائمة لإظهارها ببساطة (الحاجة الظاهرة). ربّمـا لم تسنح الفرصة للمحاسب المنعزل بأن يظهر حاجته ودافعه للنجـاح بسـبب عـدم تلقّيـه أيّ مهمّـة مُتحدّيـة تلـبي رغباته في العمل والاجتهاد.

14.3.2 نظرية الحاجة المتعلمة

بنى وطوّر دافيد ماكليلاند (David C. McClelland) وشركاؤه (جون أتكينسون John W. Atkinson) عمل موراي لأكثر من 50 عامًا. درس موراي العديد من الحاجات المختلفة لكنّه لم يتعمق سـوى في تفاصـيل القليـل منها. يختلف بحث ماك كليلاند عن بحث موراي في أن مـاك كليلانـد درس ثلاث حاجـات بعمـق وهي: الحاجـة للإنجاز والحاجـة للانتمـاء والحاجـة للسـلطة (واختصـاراتها على الـترتيب (nAch) أو (ح ــ ج) و(nAff) أو (ح – ن) و(nPow) أو (ح - س)).[5] يعتقد ماك كليلاند أن هذه الحاجات الثلاث مُتعلّمة، وبشـكل رئيسـيّ خلال الطفولـة،

لكنّه يعتقد أيضًا أنّه يمكن تعلّمها، سيّما حاجة الإنجاز (ح - ج). تعود أهميّة بحث مـاك كليلانـد إلى كـون التفكـير الحاليّ حول السلوك المؤسّساتيّ مبنيًّا عليه.

I. الحاجة للإنجاز

الحاجة للإنجاز (need for achievement (ح - ج) هي كم يندفع الشخص للتميّز في المهمّة الّتي يؤدّيها، خاصّةً المهام الصعبة. ومن بين الحاجات الثلاث التي درسها ماك كليلاند تمتلك هذه الحاجة الأثـر الأكـبر. تتنـوّع الحاجة للإنجاز في شدّتها بين الأفراد، وهذا ما يجعل الحاجة للإنجاز سمةً شخصيّةً كما هي صفة للدافعيّة. عنـدما يُعبّر عن الحاجة للإنجاز -فتصبح حاجة ظاهرة- يحاول الشخص بشدّة أن ينجح في المهمّة الّتي يؤدّيها. فنقـول أنّ هذا الشخص لديه دافعٌ عالٍ للإنجاز. **الدافع** (motive) هو مصدر الدافعيّة وهو الحاجة الّتي يرغب الشـخص في تلبيتها. تصبح حاجات الإنجاز ظاهرةً عندما يختبر الأفراد ظروفًا معيّنة.

من المفيد وصف وتحليل الأشخاص ذوي الدافع العالي للإنجاز من أجل فهم الحاجة للإنجاز بشـكل أفضـل. وأنت غالبًا تعرف بعض هؤلاء الأشخاص، يحاول هؤلاء الأفراد أن ينجـزوا شـيئًا مـا باسـتمرار. أحـد الكتّـاب لديـه قريب يفضّل أن يقضي نهاية الأسبوع وهو يعمل على إصلاحات إضافيّة في المنزل (لأسباب متعـددة) بـدلًا من أن يذهب في رحلة لصيد السمك. لماذا؟ لأنّه يحصل على نتيجة فوريّة عنـدما يعمـل في المـنزل، وعلى النقيض ففي صـيد السـمك قـد يبـذل الكثـير من الجهـد بـدون أن يصـطاد شـيئًا، وأن لا يحصـل على النتيجـة يعـني بأنّه قد فشل.

يصف ماك كليلاند ثلاث خصائص للأشخاص ذوي الدافع العالي للإنجاز:

1. يشـعرون بالمسـؤوليّة المباشـرة عن إكمـال المهـام المكلّفين بهـا. يقبلـون اللـوم عنـد الفشـل والمـديح عند النجاح.
2. تعجبهم المواقف التي يكون احتمال نجاحها متوسّطًا. فهم لا يميلون إلى المهام السهلة جـدًّا أو الصـعبة للغاية. بل يرغبـون بالنتـائج غـير المعروفـة، ولكن يؤمنـون بـأنّهم يسـتطيعون النجـاح فيهـا. فيتجنّبـون المواقف البسيطة والمستحيلة على حدٍّ سواء.
3. لديهم رغبة شديدة لتلقّي ردود الفعل والانطباعات حول جودة أدائهم فيسعون لذلك دائمًـا. لا يهمهم إن كان ردود الفعل هذه إيجابيّة أم سلبيّة بل هم يريدون معرفـة إن كـانوا قـد حقّقـوا هـدفهم أم لا. يسـألون بشكل مستمرّ عن أدائهم، إلى درجة الإزعاج أحيانًا.

ما أهميّة الحاجة للإنجاز بالنسبة للسلوك المؤسّساتي؟ الجواب في الواقع هو أن نجاح العديد من المنظّمات يعتمد على مستوى الحاجة للإنجاز لدى موظّفيها.[6] وهذا صـحيح خاصّـةً في الوظـائف الّـتي تتطلّب دافعًـا ذاتيًّا وإدارة للآخـرين، وذلـك لأن المـوظّفين المُحتـاجين لأن يُـراقَب عملهم باسـتمرار يتطلّبـون فريـق إدارة أكـبر، والمستويات المتعدّدة من الإدارة تشكّل عائقًا في سوق العمل الحاليّ، فمنظّمات اليوم المرنـة والحـذرة ماديًّا لا

مكان فيها للبنى الإداريّة المعقّدة، حيث يؤدي موظّفوها ذوي الحاجة للإنجاز (ح -ج) المرتفعة عملهم بأدنى مراقبة عليهم.

تدير العديد من المنظّمات حاجة موظّفيها للإنجاز بشكل سيّء. إدراك شائع عن الأشخاص الّذين يؤدّون أعمال لا تتطلّب مهارة بأنّهم غير محفّزين وراضون بما يفعلونه فحسب. لكن إن كان لديهم حاجة الإنجاز فإنّ هذا العمل اللامهاريّ نفسه سيوجد لهم دافعًا لإنجازه. هذا سهل للغاية. ليس هناك عدد كافٍ من الموظّفين الّذين يشعرون بالرضى الذاتيّ لامتلاكهم أنظف طابق في المبنى. أعمال التصميم الّتي ليست صعبة للغاية ولا سهلة للغاية أساسيّة لإدارة الدوافع. إغناء العمل آليّة فعّالة وهي تستوجب تدريب الموظّفين وتدويرهم في مناصب مختلفة أو إضافة تحدّيات جديدة لهم.



الشكل 115: عمال مترو نيويورك حاملين لافتة طبّقت هيئة النقل في مدينة نيويورك

حقوق الصورة: Patrick Cashin/ flickr/ (CC BY 2.0)

في الصورة عمال مترو نيويورك حاملين لافتة طبّقت هيئة النقل في مدينة نيويورك مقاربة جديدة حول كيفيّة أداء تفتيش وصيانة الأقسام الرئيسيّة من مترو الأنفاق لتقديم خدمة موثوقة. وبدلًا من أن تجري الهيئة هذه الاستقصاءات خلال ساعات العمل الطبيعيّة، استشارت عمال الصيانة واقترحوا إجراءها خلال إغلاق أجزاء من السكّة لمدة سبع ساعات متواصلة. تمّ تبنّي هذه العمليّة ونجحت في أن تكون طريقة أسلم وأنجح للحفاظ على قطار أنفاق نيويورك فعّالًا ونظيفًا. فقد تمكّن الموظّفون من التحقّق من الإشارات والسكك والتقاطعات وأرضيّات السكك عند خلوّ المنطقة المستقصاة من القطارات، كما نظّفوا المحطّات وطَلَوا مناطق كان يصعب الوصول إليها أثناء عمل القطارات. كما انتهز العمّال الفرصة لتنظيف أدوات الإنارة واستبدال المصابيح وتصليح حواف المنصّات خلال التنظيف.

ب. الحاجة للانتماء

هذه هي ثاني الحاجات ضمن حاجات ماك كليلاند المُتعلّمة. تعكس **الحاجة للانتماء** (need for affiliation ح - ن) الرغبة في تأسيس علاقات ودودة وحميمة مع الآخرين والحفاظ عليها. وكما هو

الحال مع (ح - ج) فإنّ الحاجة للانتماء تختلف في شدّتها بين الأشخاص. الأشخاص ذوي حاجة الانتماء العالية هم اجتماعيّون أكثر بطبيعة الحال. هم يفضلون الخروج مع زملائهم بعد انتهاء عملهم على أن يعودوا لمنازلهم ليتابعوا التلفاز. وهنالك أشخاص آخرون يمتلكون حاجة ضعيفة للانتماء، هذا لا يعني بالضرورة أنّهم يتجنبون الأشخاص الآخرين أو لا يحبّونهم، ولكن هم ببساطة لا يبذلون مجهودًا في هذا المجال مقارنة بذوي الحاجة المرتفعة للانتماء.

تمتلك الحاجة للانتماء آثارًا مهمّة على السلوك المؤسّساتي. الأشخاص ذوو ح - ن المرتفعة يحبّون أن يكونوا بصحبة الآخرين في العمل، فهم ينجزون نتيجةً لذلك بشكل أفضل عند العمل ضمن فريق. من المهمّ بالنسبة لهم الحفاظ على علاقات جيّدة مع باقي أعضاء الفريق. لذا يسعون بشدّة لأن يجعلوا مهمّة الفريق ناجحة وذلك بسبب خوفهم من الرفض. أي أن الأشخاص مرتفعي ح - ن يندفعون خاصّةً للأداء الأفضل إن كان الآخرون يعتمدون عليهم. على النقيض فإن عمل الأشخاص مرتفعي ح - ن بانفراد من شأنه أن يفقدهم الدافع للإنجاز. فالأداء الجيّد في هذه المهمّة لن يلبّي حاجتهم للانتماء.

المديرون الناجحون يقيّمون مدى حاجة كلّ موظّف للانتماء، فيخصّصون مرتفعي ح - ن للمهمّات التي تتطلّب أو تسمح باتصالات أكبر مع باقي الموظّفين، في حين يخصّصون المهمّات التي تُجرى بشكل فرديّ للموظّفين منخفضي ح - ن الذين يكونون أقلّ عرضة للإرهاق من هكذا مهمّة.

ج. الحاجة للسلطة

الحاجة الثالثة من حاجات ماك كليلاند المُتعلّمة. **الحاجة للسلطة** (need for power) هي الحاجة للتحكّم بالأشياء وخاصّة بالآخرين. تعكس هذه الحاجة دافعًا للتأثير على الآخرين وتحمّل مسؤوليّتهم. الموظّف الذي يكثر التحدّث عادة ويعطي الأوامر ويجادل كثيرًا هو شخص مدفوع بواسطة حاجته للسلطة على الآخرين.

قد يكون الموظّفون مرتفعو الحاجة للسلطة مفيدين للمنظّمة. فهم يمتلكون سمات الموظّف المثالي، لكنّهم معرقلون أحيانًا. قد يحاول شخص مرتفع الحاجة للسلطة إقناع الآخرين بالقيام بأفعال ضارّة للمنظّمة. إذًا متى تكون هذه الحاجة جيّدة ومتى تكون سيّئة؟ مجدّدًا، ليس هناك إجابة مباشرة. يسمّي ماك كليلاند هذا "وجها القوّة".[7] يسعى الباحث عن السلطة الشخصيّة إلى التحكّم بالآخرين وغالًا بهدف السيطرة عليهم. فهم يريدون أن يستمع الآخرون لما يقولونه وينفذوه سواء كان جيّدًا أم سيّئًا للمنظّمة. فهم "يبنون إمبراطوريّات" ومركز سلطة خاصًّا بهم ويحمونه.

عرّف ماك كليلاند أيضًا الباحث عن السلطة الاجتماعيّة على أنه الفرد الذي يلبّي حاجاته بالسلطة عبر التأثير على الآخرين كما هو الحال مع الباحث عن السلطة الشخصيّة. يختلف الباحث عن السلطة الاجتماعيّة عن الآخر بأنّه يسعى لأن يؤثّر على الفريق ليحقّقوا أهداف العمل وليس أهدافه الشخصيّة. يهتمّ الباحثون عن السلطة الاجتماعيّة بالأهداف التي تضعها المجموعة لنفسها وهم مدفوعون لأن يؤثّروا على الآخرين للوصول إلى هذه الأهداف. هذه الحاجة موجّهة نحو تلبية مسؤوليّات المدير وليس المسؤوليّات الشخصيّة.

قال ماك كليلاند أنّ الحاجة المرتفعة للسلطة الاجتماعيّة هي أهم دافع للمديرين الناجحين. يميل المديرون الناجحون لامتلاك حاجة مرتفعة للسلطة، قد تكون الحاجة المرتفعة للإنجاز مهمّة ولكنّها قد توجّه الاهتمام نحو النجاح الشخصيّ أكثر من نجاح المؤسّسة. تساهم الحاجة للانتماء في النجاح الإداريّ فقط في المواقف التي يكون فيها الحفاظ على علاقات طيّبة بين أعضاء الفريق بنفس أهميّة جعل الجميع يعمل في سبيل تحقيق الهدف.

فحوى بحث ماك كليلاند هو أنّه يجب على المنظّمات أن تحاول تعيين الأشخاص مرتفعي الحاجة للسلطة في مواقع الإدارة. لكن من المهمّ أن تسمح هذه الوظائف الإداريّة للمدير بتلبية حاجته بالسلطة الاجتماعيّة، وإلّا فإنّ المدير مرتفع الحاجة للسلطة سيحوّل العمل إلى ضرر الشركة عبر نيله سلطته الشخصيّة.

تطبيق الأخلاقيات

مسؤوليّة الشركات الاجتماعية كقوّة دافعة

بغض النظر عن وجهة نظرهم، فإنّ معظم الناس يمتلكون قضيّة شغوفين بها. البيتكوين أو حيادية الانترنت أو مستويات سطح البحر أو الزراعة في المصانع وغيرها، كل هذه القضايا والتوجّهات ليست إلا أسباب اجتماعيّة تربطنا بسياق أكبر أو لنفترض أنّها تربطنا بهدف أسمى لحياة أفضل.

إذًا ما الشيء الذي يحفّز الموظفين لتقديم كل عملهم بإبداع ويدفعهم للانخراط به بالكامل؟ وفقًا لباتاتشاريا (CB Bhattacharya) (وهو مسؤول الاستدامة لبيترو فيريرو لدى المدرسة الأوروبيّة والإدارة والتقنيّة في برلين في ألمانيا) كان الانخراط الوظيفيّ، أو مدى شعور الموظّفين الإيجابيّ إزاء عملهم الحاليّ، في أدنى مستوى له عالميًّا عام 2016 بنسبة وصلت إلى 13%. لكن لا تعاني كل الشركات من هذه المعدّلات المنخفضة. تمتلك (Unilever) أكثر من 170,000 عاملًا حول العالم وتمتلك معدّل انخراط وظيفيّ يقارب 80%. كيف؟ يعزو باتاتشاريا الفضل في ذلك لدى (Unilever) وغيرها من الشركات إلى التركيز على "نموذج العمل المستدام". ويحدّد ثماني خطوات تتّخذها الشركات لتنقل استدامتها ومسؤوليّتها الاجتماعيّة من بحر العبارات الطنّانة إلى مهمّة حقيقيّة للشركة لدفع موظفيها.

وفقًا لباتاتشرايا يجب على الشركات أن تحدّد هويّتها و أهدافها طويل المدى ومن ثمّ توازي ما بين أهدافها الاقتصاديّة وأهداف استدامتها. بعد ذلك يجب أن تثقّف القوى العاملة لديها حول طرق مستديمة لإيجاد المعرفة والكفاءة. يجب إيجاد "أبطال" الجهد في أرجاء المنظّمة وليس في القمّة فقط. يجب تشجيع المنافسة بين الموظّفين لإيجاد الأهداف الجديدة وتقبّلها. يجب أن تكون الاستدامة واضحة جليّة داخل وخارج الشركة. ويجب أن تُربط بهدف أسمى وأن تتبنّى حسًّا موحّدًا ليس فقط بين الموظّفين بل أيضًا على مستوى المجتمع.

جعلت شركات أخرى من المسؤوليّة الاجتماعيّة جزءًا من عملها اليوميّ. في 2013 أطلق راندي غولدبيرغ (Randy Goldberg) ودافيد هيث (David Heath) شركة (Bombas). اكتشف غولدبيرغ وهيث أنّ الجوارب هي أكثر قطع الملابس طلبًا في مآوي المشرّدين. فأطلق الاثنان استجابةً لذلك خطّ إنتاج للجوارب لا يقوم "بإعادة اختراع" الجوارب فحسب -على حدّ زعمهم- بل يساعد المحتاجين أيضًا. فلكلّ قطعةٍ يبيعها هذا الخطّ ستتبرّع

الشركة بزوج من الجوارب إلى المحتاجين (Mulvey 2017). ووفقًا لموقع الشركة "تهدف شركة (Bombas) إلى حلّ هذه المشكلة ودعم مجتمع المشرّدين ورفع الوعي حول مشكلة مُهمّشة في الولايات المتّحدة". وبالرغم من أنّ الشركة، الّتي مقرّها نيويورك، لا تزال في طور النموّ إلّا أنّها حتّى أكتوبر 2017 تبرّعت بأكثر من أربعة ملايين زوجًا من الجوارب (Bombas 2017).

في عام 2016 أطلق المصرف الملكيّ الاسكتلنديّ (the Royal Bank of Scotland RBS) برنامجًا رائدًا يدعى (Jump) وفيه يشارك الموظّفون في تحدّيات حول الترشيد من استهلاك المياه والكهرباء وحول مواضيع مستدامة أخرى. في نهاية البرنامج أقرّ 95% من الموظّفين أنّهم شعروا أنّ البرنامج ساهم في زيادة الانخراط الوظيفيّ وبناء الفريق واستقرار بيئة المنظّمة. وبفضل نجاح البرنامج توسّع في عام 2017 ليشمل كلّ مواقع RBS وشمل أيضًا تطبيقًا على الهواتف الذكيّة. (Barton 2017).

إن وضع شركة في السياق الأشمل وإضافة هدف لها بالإضافة إلى أهدافها الأساسيّة من شأنه أن يدفع الموظّفين للحرص على أن تصبح الشركة الأفضل عالميًّا. تنتفع الشركات من تخفيض النفايات وزيادة الانخراط الوظيفيّ. والعديد من الشركات تدفع موظّفيها بنجاح وتعمل تجاه سلوكيّات أكثر استدامةً.

14.3.3 هرمية ماسلو للاحتياجات

لا يكتمل أيّ نقاش حول الدوافع بدون ذكر أبراهام ماسلو Abraham Maslow.[8] تعرّف آلاف المديرون على نظريّة ماسلو عبر كتابات دوغلاس ماك غريغور Douglas McGregor في الستينيّات من القرن الماضي.[9] العديد منهم أيضًا لا يزالون يتكلّمون عن دوافع الموظّفين عبر نظريّة ماسلو.

ماسلو هو عالم نفس أطلق نظريّته حول تصنيف حاجات الإنسان بشكل هرميّ بناءً على دراساته مع الكائنات البدائية (القرود) وملاحظته للمرضى ونقاشاته مع الموظّفين في المؤسّسات. وتوصّل إلى أنّ الحاجة التي ستصبح حاجة ظاهرة، يجب أن يسبقها تلبية لحاجات أخرى. على سبيل المثال: تسبق حاجتنا للمياه حاجتنا للتواصل الاجتماعي (يسمّى هذا أيضًا المُكنة المسبقة أو الأسبقيّة)، أي أنّنا دائمًا ما نلبّي حاجتنا للشراب قبل أن نلتفت لحاجاتنا الاجتماعيّة، وهذا يعني أنّ الماء يملك الأسبقيّة على الحاجات الاجتماعيّة. تتميّز نظريّة ماسلو عن نظريّات سابقيه بفكرتي الهرميّة والأسبقيّة.

اقترح ماسلو خمس أنواع رئيسيّة من حاجات الإنسان. وهذا يختلف عن آلاف الحاجات التي اقترحا الباحثون الآخرون كما أنها أقل من الحاجات التي عرّفها موراي في نظريّته. اختصر ماسلو الحاجات إلى مجموعةٍ صغيرة. وهذه الحاجات الخمس هي كما يلي (بحسب ترتيب أسبقيّتها على السلوك الإنسانيّ):

1. حاجات البقاء والحاجات الفيزيولوجية: هذه هي الحاجات الإنسانيّة الأكثر أساسيّةً وتتضمّن الحاجة للطعام والشراب والنوم والجنس والنشاط والتنبّه والأوكسجين.
2. حاجات الأمن والأمان: هذه الحاجات الّتي تحمي حرّيّة الفرد من الخطر. مجموعة الحاجات هذه تتضمّن مواجهة المخاطر الوجوديّة؛ مثل الظروف البيئيّة الشديدة (الحرارة والغبار وغيرها) والاعتداء من الآخرين

والطُغيـان والقتـل. بعبـارة أخـرى، يقينـا إشـباع هـذه الحاجـات من الخـوف والقلـق ويجعـل حياتنا أكثر استقرارًا.

3. الحاجات الاجتماعيّة: تعكس هذه الحاجـات الرغبـة الإنسـان بـأنّ يتلقّى العطـف والمحبّـة من الآخـرين. ويكونون راضين تحديدًا عند وجود الشـريك والأطفـال والوالـدين والأصـدقاء والأقربـاء والمقـربين. تعبّـر أحاسيس الوحدة والرفض عن أنّ هذه الحاجات لم تُشبَع.

4. الحاجة للتقدير: التقدير يذهب أبعد من الحاجات الاجتماعيّة. فهـو يعكس حاجتنـا لأن يحترمنـا الآخـرون ولأن نقدّر أنفسنا. فيختلف كوننا محبـوبين من الآخـرين عن كوننـا مُقـدِّرين لمواهبنـا وقـدراتنا. تمتلـك الحاجة للتقدير تركـيزًا داخليًّا (الـذات) وخارجيًّا (الآخـرين). يتضـمّن التركـيز الـداخليّ الرغبـة في الإنجـاز والقوّة والكفاءة والثقة والاستقلاليّة. أمّا التركيز الخارجيّ فيتضمّن الرغبـة في التقـدير والسـمعة والتميّـز والحصول على الانتباه والاحترام. كما قد يؤدّي إشباع حاجات التقدير الخارجيّة لإشباع الداخليّة.

5. الحاجة لتحقيق الذات: الحاجة لتحقيق الذات هي أصعب الحاجات وصفًا. وعلى عكس بـاقي الحاجـات فهذه الحاجة لا يمكن إشباعها أبدًا بشكل كامل. يتضمّن تحقيق الذات الرغبـة في إشـباع الـذات "أي أن تصبح أكثر وأكثر ما أنت عليه وأن تصل لكلّ ما أنت قادر عليه".[10] يختلف معنى تحقيق الـذات بشـكل كبير بسبب اختلاف الأشخاص في نقاط قوّتهم وضعفهم وقدراتهم وحدودهم. يعني إشباع حاجة تحقيق الذات أن نطوّر كل قدراتنا الخاصّة لأقصى درجة ممكنة.

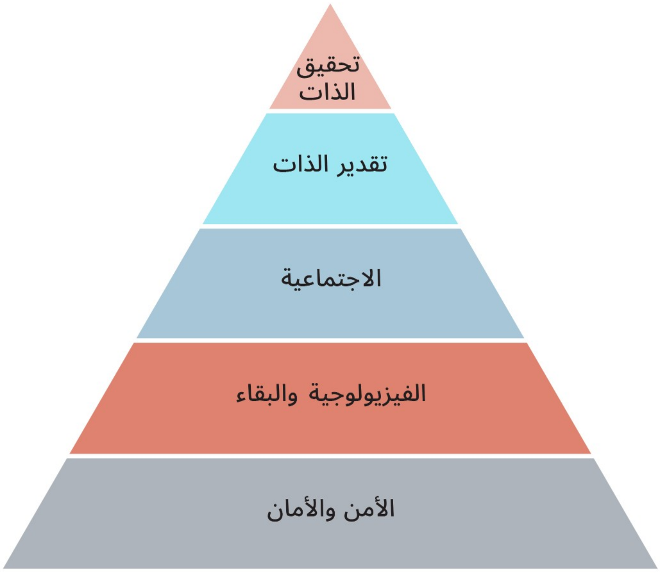


الشكل 116: متظاهر في سياتل حاملًا لافتة - حقوق الصورة: Adrenalin Tim /flickr/ (CC BY 2.0)

في الصورة السابقة متظاهر في مظاهرة مضادّة للحروب يحمل هذه اللافتة. أين تصنّف هذا التصرّف ضمن هرميّة ماسلو للاحتياجات؟

يظهر الشكل التالي هرم ماسلو المقترح للاحتياجات. حسب هذه النظريّـة، يوجّـه الأشـخاص اهتمـامهم في إشباع الحاجات أسفل الهرم فحسب (الحاجات الفيزيولوجيّة والأمن والأمان). حالما تُشبع هذه الحاجات يتنشّـط

المستوى التالي لهم (الحاجات الاجتماعيّة). وحالما تشبه الحاجات الاجتماعيّة نركّز على تقدير الذات. يعتقد ماسلو أن أغلب الأشخاص يتوقفون عند هذه المرحلة. أي أنّ أغلب الأشخاص يمضون حياتهم في تكوين تقديرهم لذاتهم وللآخرين. لكن عندما يُحَقّق ذلك، تسيطر الحاجة لتحقيق الذات على حسب توقّع ماسلو. لا يوجد مستوى أعلى في الهرم لأنّ الحاجات لتحقيق الذات لا يمكن إشباعها بالكامل أبدًا. فهي تمثّل عمليّة مستمرة من تطوير الذات وتحسين الذات، وهذه العمليّة عند تمامها في جانب معيّن (الرسم مثلًا) تتنشّط في جانب آخر (النحت)، ما يجعل المرء يتساءل إن كان رياضيّون مثل تيم تيبو (Tim Tebow) يحقّقون ذاتهم عندما يشاركون في عدّة مسابقات رياضيّة على مستوى احترافيّ.



الشكل 117: هرم ماسلو للاحتياجات المصدر: مبني على كتاب (A theory of human motivation) لصاحبه (A. H. Maslow). Psychological Bulletin 50:370–396.

من مبادئ هذه النظريّة الأساسيّة أنّ انتباه الشخص (الاتّجاه) وطاقته (الشدّة) يركّزان على أخفض مستوى من الحاجات غير المشبعة. أيضًا يمكن أن تتحول الحاجات المشبعة في مرحلة ما إلى حاجات غير مشبعة نشطة مجدّدًا. يجب أن "تصان" الحاجات (فنحن نحتاج للطعام باستمرار). ووفقًا لماسلو، عندما يُنَشّط أحد المستويات السفلى مجدّدًا، يعود تركيزنا على هذا الحاجات. أي أنّنا نفقد اهتمامنا في الحاجات الأعلى عندما تتنشّط الحاجات الأساسيّة.

إنّ تطبيقات نظريّة ماسلو في السلوك المؤسّساتي هي منهجٌ نظريّ بقدر ما هو عمليّ. تقترح النظريّة أن رفع الدافعيّة لدى الموظّفين يتطلّب من المديرين محاولة نقل اهتمام الموظّفين لديه إلى مستويات أعلى من الهرم. يعني هذا أنّ على المدير أن يساعد موظّفيه على تلبية حاجاتهم الأساسيّة الدنيا، مثل الأمان والحاجات الاجتماعيّة. فعندما تكون هذه الحاجات مشبعةً سيُدفع الموظّفون لبناء تقدير الذات والاحترام عبر العمل والإنجاز. يظهر الشكل السابق كيف ترتبط نظريّة ماسلو مع العوامل التي تؤثّر عليها المؤسّسة. على سبيل المثال، عند توفير الأجر الملائم وظروف العمل الآمنة ومجموعات العمل المتجانسة، لا بُد أن هذا من شأنه أن

يساعد الموظّفين على تلبية حاجاتهم الأساسيّة في أسفل الهرم. وعندما تُشبع هذه الحاجات، تساعد المهام المتحدّية والمسؤوليّات الإضافيّة والمناصب المهمّة على إشباع حاجات تقدير الذات.

لا تزال نظريّة ماسلو شائعة بين المديرين الحاليّين. لكنّها لا تلقى ذات الرواج بين الباحثين في السلوك المؤسّساتي لأنّ نتائج الأبحاث لا تدعم فكرة الهرميّة لماسلو. فقد أفضت الأبحاث إلى أنّ الأشخاص لا يمرّون عبر هذه المستويات الخمسة بالترتيب. ومن ناحية أخرى تدعم بعض الأدلّة ترتيب ماسلو لتلبية الحاجات. تعكس التعديلات في نظريّة ماسلو هذه الهرميّة الحديثة الأكثر تحديدًا.(11) سيساعدك التقييم الذاتي لاحقًا في هذا الفصل على تقييم حاجاتك الخمس.

14.3.4 نظرية الحاجات المعدلة (البقاء – الانتماء – النمو ERG) الدرفر

لاحظ كلايتون الدرفر (Clayton Alderfer) أنّه لم تكن هناك سوى محاولات قليلة لاختبار نظريّة ماسلو الكاملة. كما أنّ الأدلّة المجموعة ساندت النظريّة بشكل جزئيّ فحسب. أثناء عملية تشذيب وتوسيع نظريّة ماسلو، أسّس الدرفر نظريّة مبنيّة على الاحتياج وبمنظور عن الدافعيّة أكثر فائدة بعض الشيء.(12) تختصر نظريّة ERG الدرفر فئات ماسلو الخمس إلى ثلاثة فئات فحسب وهي: البقاء والانتماء والنمو.(13) بالإضافة إلى ذلك فصّلت نظريّة الدرفر ديناميكيّة حركة الفرد بين الفئات هذه أكثر من التفسيرات النموذجيّة لعمل ماسلو. وكما يظهر في الشكل التالي يشمل نموذج ERG الحاجات المعرّفة في عمل ماسلو ذاتها وهي:



الشكل 118: نظريّة ERG لألدرفر

- حاجات البقاء تتضمّن حاجات الأمان المادّيّ والفيزيولوجيّ. تُلَبّى هذه الحاجات عبر حالات ماديّة وليس عبر علاقات بين الأشخاص أو انخراط الشخص في بيئة العمل.
- حاجات الانتماء تتضمّن كلّ حاجات ماسلو الاجتماعيّة بالإضافة إلى حاجات الأمان الاجتماعيّ والتقدير الاجتماعيّ. تُلبّى هذه الحاجات عبر تبادل الأفكار والمشاعر مع الآخرين.

- حاجات النموّ تتضمّن حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات. تميـل هـذه الحاجـات لأنّ تُلبّى عـبر انخراط الفرد في العمل وبيئة العمل.

الشكل التالي يوضّح عددًا من الطرق الـتي يمكن للمنظّمـات من خلالهـا أن تسـاعد أعضـاءها على إشباع الحاجات الثلاث المذكورة.

فرص النمو:

- عمل متحدّي
- الإبداع
- التطور الوظيفي
- المسؤوليّة
- الاستقلالية
- العمل الممتع
- الإنجاز
- المشاركة

فرص الإنتماء:

- الصداقة
- الأمان بين الأشخاص
- الفرق الرياضية
- الاعتراف الاجتماعي
- مراقبة الجودة
- فرق العمل
- الأحداث الاجتماعية
- الأجر المستحق

فرص البقاء:

- الدفء
- الإنارة
- الحدّ الأدنى من الأجور
- التأمينات
- التقاعد
- التكييف
- الحمّامات
- مقصف
- أمان وظيفي
- برامج صحية
- هواء نظيف
- شرب المياه
- الظروف الآمنة
- اللاإتكالية
- الاستراحات

الشكل 119: إشباع حاجات البقاء والانتماء والنموّ

هناك 4 عوامل أساسيّة لفهم نظريّة ERG وهي: تقدّم الرضا والإنهاك وتراجع الإنهاك والطموح. الأول -تقـدّم الرضا- هي فعليًّا توافق فكرة ماسلو للانتقال عبر الحاجات، فعندما نتقدّم في إشـباع حاجـات البقـاء لـدينا نوجّـه اهتمامنا تجاه حاجات الانتماء. وعندما تُشبع هذه الحاجات تتنشّط حاجات النموّ لدينا. العامـل الثـاني -الإنهـاك- يحدث عندما نحاول أن نشبع رغبة معيّنة ولكن نفشل في ذلك. قد يجعل ذلك الإنهاك إشباع الحاجات هذه أكثر أهميّة لنا، إلّا إذا فشلنا مرارًا في ذلك. وفي هذه الحالة يقودنا العامل الثالث -تراجع الإنهاك- لتحويل انتباهنـا إلى حاجات مشبعة مسبقًا ملموسة وأكثر واقعيّة. أخيرًا، يشير العامل الرابع -الطموح- في نمـوذج ERG إلى أن النمـوّ بطبيعته هو مُشبع جوهريًّا، فكلما نمونا أكثر كلما ازددنا رغبةً في النموّ. لذا؛ كلّما أشـبعنا حاجتنـا في النمـوّ كلّمـا ازدادت أهميّة وقوّة الدافع لإشباع هذه الحاجة.



الشكل 120: جايمي ديمون (Jamie Dimon) المدير التنفيذي في JP Morgan Chase،

حقوق الصورة: Stefan Chow/ flickr/ (CC BY 2.0)

في الصورة جايمي ديمون (Jamie Dimon) المدير التنفيذي في JP Morgan Chase، يُقدّر دخله السنويّ 27 مليون دولار، وهو يمتلك وظيفة مُكافِئة بشكل كبير كونه مديرًا تنفيذيًّا. الوظائف البدئيّة في المصـرف الّـذي يترأسه تعطي راتبًا سنويًّا قدره 36,100$ وتكون مهامهم روتينيّة وغير مُكافِئة من منظور تحفـيزيّ. كيـف ترتبـط هذه المنظومة بنظريّة تحديد الذات (SDT)؟

قد يكون نموذج الدرفر مفيدًا أكثر من نموذج ماسلو من ناحية كونه لا يولّـد تصـنيفات دوافـع غـير حقيقيّـة. على سبيل المثال، من الصعب على الباحثين التأكد والفصل بين متى يُشبع اتصالُنا مع الآخرين حاجتَنـا للقبـول وبين مـتى يشـبع حاجتنـا للاعـتراف. تركّـز نظريّـة ERG أيضًـا بشـكل خـاص على الانتقـال بين فئـات الحاجـات بالاتّجاهين. كما أنّ الأدلّة الّتي تدعم التصنيف الثلاثيّ للحاجات وترتيبهم أقوى من الأدلّة الّـتي تـدعم التصـنيف الخماسيّ لماسلو وترتيبهم النسبيّ.

14.3.5 نظرية العوامل الثنائية (الدافع-الصحة) لهرزبرغ (Herzberg)

نظريّة العوامل الثنائيّة لفردرك هرزبر غ (Fredick Herzberg) هي واحـدة من أكـثر النظريّـات تـأثيرًا خلال الخمسينيّات والستينيّات من القرن الماضي.[14] هذه النظريّة هي تحسين إضافيّ لنظريّة ماسلو. اقترح هرزبــر غ وجـود فئـتين للحاجـات بـدلًا من خمس. أسـمى الفئـة الأولى "الـدوافع" (أو حاجـات النمـوّ)، عوامـل الـدوافع (Motivators) تتعلّق بالعمل الّذي ننجزه وقدرتنا على الشعور بالإنجاز نتيجة لهذا العمل، وهذه الـدوافع متجـذّرة في حاجتنا لأن نختبر النموّ ونحقق ذواتنا. الفئة الثانية من الحاجـات أسـماها "عوامـل الصـحة المهنيـة". تتعلّـق عوامل الصحة المهنيّـة (hygienes) ببيئـة العمـل وهي تبـنى على حاجـات الإنسـان الأساسـيّة "بتجنّب الألم". فوفقًا لهرزبر غ، تحفّزنا حاجات النموّ لأن نؤدّي بشكل أفضل وهي تجعلنا نختبر الرضا عنـد تحقيقهـا. في حين أنّ حاجات الصحة المهنيّة يجب أن تُشبَع لتجنّب الاستياء (لكنّها لن تؤدّي بالضرورة للرضا أو توليد الدافع).[15]

لا تتعلّق عوامل الصحة المهنيّة بمضمون العمل بشكل مباشر. بل بسياق العمل (الأجر - ظروف العمل - الإشراف - الأمان). كما يشير هرزبرغ إلى هذه العوامل باسم "المُسيئات (dissatisfiers)" لأنّها تتعلّق بالموظّفين المستائين. ترتبط هذه العوامل بالاستياء بشكل كبير إلى حدّ دفع هرزبرغ إلى وصفها بأنّها قد لا تجلب الرضا أبدًا. توافر هذه العوامل بكميّات كافية يجنّبنا الاستياء لكنه لا يؤدّي للرضا. بالإضافة إلى ذلك، فإن عدم إتيان هذه العوامل بالرضا جعل هرزبرغ يستنتج أنّها لا تولّد الدافعيّة لدى الموظّفين.

تتضمّن عوامل الدوافع الحاجة طويلة المدى للسعي وراء النموّ النفسيّ (كما حاجات تقدير وتحقيق الذات لدى ماسلو). تتعلّق عوامل الدوافع بمضمون العمل. مضمون العمل هو ما نقوم به في الحقيقة عند أدائنا لوظائفنا. اعتبر هرزبرغ أنّ عوامل الدوافع هي المهام الوظيفيّة التي تؤدّي للشعور بالإنجاز والاعتراف. كما أسمى هذه العوامل "المُرضيات" لكي يعكس قدرتها على توفير تجارب مرضية للأشخاص. فنحن نشعر بالرضا عندما تُشبَع هذه الرغبات وهذا ما يحفّز الموظّفين. آمن هرزبرغ على وجه التحديد بأن عوامل الدوافع تؤدّي للأداء المرتفع (الإنجاز) وأن الأداء المرتفع بذاته هو ما يوجد الرضا.

المميز في نظريّة هرزبرغ أنّ ظروف العمل التي تمنع الاستياء لا تسبّب الرضا، فالاستياء والرضا يوجدان ضمن "مقاييس" مختلفة بالنسبة له، فقد تسبّب عوامل وظروف الصحة المهنيّة الاستياء إن لم تتوفّر بالمستوى اللازم ضمن الشركة. لذلك يمكن أن يستاء موظّف بسبب أجره المنخفض، لكن زيادة راتبه لن تؤدّي إلى إيجاد الشعور بالرضا المستقبليّ إلّا إذا حضرت عوامل الدوافع. أي أن الأجر الجيد لوحده سيجعل شعور الموظّف حياديًّا تجاه عمله، ولكي يصل للرضا يجب أن يمتلك مهمّات متحدّية تولّد لديه الإحساس بالإنجاز. يمكن للموظّفين أن يكونوا مستائين أو حياديّين أو راضين عن عملهم بناءً على مستويات عوامل الدوافع والصحّة لديهم. تتضمّن نظريّة هرزبرغ أيضًا وجود احتمال إرضاء واستياء موظّف ما في الوقت ذاته؛ مثلًا "أحبُّ عملي لكن أكره راتبي"!

أضافت نظريّة هرزبرغ باستمرار مساهمات على البحث المؤسّساتي والعلم الإداريّ. فاستخدمها الباحثون لتعريف المدى الواسع من العوامل الّتي تؤثّر على ردود أفعال العاملين. سابقًا، لم تكن المنظّمات تبدي اهتمامًا سوى بعوامل الصحة المهنيّة. أمّا الآن -وبفضل عمل هرزبرغ- أدركت المنظّمات أهمية عوامل الدوافع. وبرامج إغناء العمل هي أحد النتائج المباشرة لبحث هرزبرغ.

يقترح عمل هرزبرغ آليّة ثنائيّة المرحلة لإدارة دوافع الموظّفين ورضاهم. أولًا: يجب على المديرين أن يهتمّوا بعوامل الصحة المهنيّة، فالاستياء الشديد يشتّت الموظّفين من الأنشطة المتعلّقة بالعمل كما يميل لأن يكون مثبّطًا.[16] لذا يجب على المديرين أن يحرصوا على تأمين الحاجات الأساسيّة هذه، مثل الأجر الملائم وظروف العمل النظيفة والآمنة وإمكانية التفاعل الاجتماعيّ. ومن ثمّ يجب عليهم أن يتوجّهوا نحو الحاجات الدافعيّة الأقوى التي تجعل الموظّفين يختبرون شعور التقدير والمسؤوليّة والإنجاز والنموّ. إن تمّ تجاهل عوامل الدوافع فلن يكون حدوث الرضا قصير وطويل المدى ممكنًا. في حين يشعر الموظّفون بالرضى والاندفاع للأداء الجيّد عندما تشبع حاجاتهم الدافعيّة.

14.3.6 نظرية تحديد الذات

إحدى أهمّ تطبيقات نظريّة هرزبر غ هي الفكرة غير المتوقّعة بأنّ المديرين عليهم التركيز على عوامل الـدوافع بدلًا من العوامل الصحة المهنيّة. (فمع كل ذلك، ألا يرغب الجميع بأن ترتفع أجـورهم؟ اعتـبرت المنظّمـات هـذه الفكرة الدافع الأساسيّ للموظّفين لسنين طويلة!) لم قد يثمر التركيز على الدوافع نتـائج أفضـل؟ لكي نجيب على هذا السؤال يجب علينا أن نميّز أنـواع الدافعيّـة. يصـنّف البـاحثون في السـلوك المؤسّسـاتيّ عـادةً الـدوافع عن طريق الشيء الّذي تدفعه. ففي حالة الدافعيّـة الخارجيّـة (extrinsic motivation) نسـعى لأن نكتسـب شـيئًا يرضي حاجة من أسفل الترتيب. فالوظائف ذات الرواتب الجيّدة وبيئة العمل النظيفة والآمنـة والإشـراف الملائم تشبع -بشكل مباشر أو غير مباشر- هذه الحاجات الدنيا. هذه العوامل "خارج الشخص" هي المكافآت الخارجيّة.

العوامـل "داخـل" الشـخص تجعـل الأشـخاص يـؤدّون المهـام الموكلـة إليهم وتسـمىّ الدافعيّـة الداخليّة (intrinsic motivation) وهي تنشأ من تأدية المهام بحدّ ذاتها لكونها مشوّقة أو "ممتعة". فإن كـانت المهمّـة ممتعة نستمر بأدائها حتّى في غياب العوامل الخارجيّة. أي أنّنا مـدفوعون بالمكافـآت الداخليّـة، وهي المكافـآت التي نمنحها لأنفسنا بطريقة أو بأخرى. تشبع المكافـآت الداخليّـة الحاجـات الأعلى ترتيبًـا مثـل حاجـات الانتمـاء والنموّ حسب نظريّة ERG. عندما نشعر بأنّنا مساهمون قيّمون أو أنّنا ننجز شيئًا مهمًّا أو أنّنـا نتحسّـن في مهـارة ما؛ نُعجب بتلك الأحاسيس ونسعى للحفاظ عليها.

لا تسعى نظريّة تحديد الذات (self-determination theory SDT) لتفسير أسباب الدافعيّة فحسب؛ بل أيضًا لتفسير تأثير المكافآت الخارجيّة على الداخليّة.[17] فحسب SDT تعني الدافعيّة الخارجيّة أداء نشاط مـا بعـد الحفاظ على بعض المخرجات القيّمة منه، في حين تعني الدافعيّة الداخليّة أداء نشاط ما بهدف الرضا النـابع عن النشاط بحدّ ذاته. تحدّد نظريّة STD متى يكون نشاط ما دافعًا داخليًّا ومـتى لا يكـون كـذلك. أظهـرت الكثـير من الدراسـات أنّ المهـام تـدفع الفـرد داخليًّا عنـدما تكـون مُشـبِعةً لواحـدة على الأقـلّ من الحاجـات الثلاث العليا (الكفـاءة - الاسـتقلال - الانتمـاء). تتماشـى نتـائج SDT مـع النظريّـات المطروحـة هنـا لمـاك كليلانـد وماسـلو الدرفر هرزبر غ.

تذهب نظريّة SDT بمفهوم المكافآت الداخليّة والخارجيّة أبعد من نظريّات الحاجات الأخـرى. وجـد البـاحثون في نظريّة SDT أنّ ارتفاع مستوى المكافآت الخارجيّة يرافقه انخفـاض في الدافعيّـة الداخليّـة. وبنـاء على ذلـك، تفترض نظريّة SDT أنّ المكافآت الخارجيّة تسطيع توليد دافعيّة داخليّة كما أنهـا يمكن أن تقلّلهـا. خـذ الهوايـات مثالًا، بعض الأشخاص يحبّون الحياكة والبعض الآخـر يحبّـون الحفـر على الخشـب. يفعلـون ذلـك لأنّـه يـدفعهم داخليًّا؛ الهواية تشبع حاجتهم في الكفاءة والاستقلاليّة والانتماء. لكن ما الـذي يحـدث إن بـدأ هـؤلاء بتلقّي الأجـر لقاء هواياتهم هذه؟ فعند مرور الوقت تصبح الهوايات أقلّ متعةً لهم ويمارسونها بغرض الحصول على المكافـآت الخارجيّة (المال).

أي أنّ الدافعيّة الخارجيّة ازدادت في حين نقصت الدافعيّة الداخليّـة! عنـدما تتواجـد المكافـآت الخارجيّـة لا يشعر الأشخاص بأنّ ما يفعلونه يولّد الكفاءة أو أنّه يحقّق ذاتهم أو أنّه يحسّن علاقتهم مع الآخرين. بعض الأعمـال

هي بطبيعتها غير مثيرة ومن الصـعب جعلهـا كـذلك. تقـترح نظريّـة SDT أنّ تحفـيز الأداء العـالي في الوظـائف المشابهة لا يكون إلّا بجعل الأداء مقترنًا بالمكافآت الخارجيّة. فالأجر العاليّ نسبيًّا ضروريّ للحفـاظ على الأداء في هذه الوظائف.

من الناحية الأخرى، تقترح نظريّة SDT أنّه لتحسين الدافعيّة الداخليّة في الوظائف المشـوّقة يجب ألّا يكـون التركيز موجهًّا على رفع المكافآت الخارجيّة فحسب (مثـل الأجـور المرتفعـة)، بـل يجب أن ينصبّ على الفـرص والأعمال التي يستطيع الموظّفون من خلالها أن يشبعوا حاجاتهم في الكفاءة والاستقلاليّة والانتمـاء. هـذا يعـني إعطائهم الفرصة لتعلّم مهارات جديدة وأن يؤدّوا وظائفهم بدون تدخّل وأنّ يطوروا علاقات مهمّة مع الآخـرين في قسمهم. تحسّن هذه أفعال من المكافآت الداخليّة.

قد تلاحظ أن نظريّات المحتوى لا تذكر مـا الّـذي يحـدّد شـدّة الـدافع. على سـبيل المثـال: بعض الأشـخاص يسرقون لتلبية حاجاتهم الأساسيّة (الّتي تمتلك شدّة عاليـة). لكن معظمنـا لا يسـرق. لم ذلـك؟ تحـاول نظريّـات الدوافع المنهجيّة أن تشرح هذا الجـانب من الدافعيّـة عـبر التركـيز على شـدّة الـدوافع كمـا على اتّجاههـا. ووفقًـا لنظريّة تحديد الذات، العمال الماهرون الذين يُعطَون فرصًا لتحسين مهاراتهم وحريّةً لأداء حِرفهم سـتتولّد لـديهم الدوافع الداخليّة.

اختبار مدى الفهم

1. افهم نظريّات المحتوى للدوافع
2. افهم مساهمات موراي ومايلو الدرفر هرزبر غ تجاه فهم الدافعيّة البشريّة.

14.4 النظريات المنهجية للدافعية

صِف النظريات المنهجية للدافعيّة وقارن وفـرّق بين النظريـات الأساسـيّة لـذلك: نظريـة الإشـراط الاستثابي ونظرية الإنصاف ونظرية الهدف ونظرية التوقع.

تحاول النظريّات المنهجيّة للدافعيّة أن تشرح لماذا تبدأ السلوكيّات. تركّز هذه النظريّـات على الآليـات الـتي نختار بها هدفنا وعلى الجهد الّـذي نبذلـه لنحقّقـه. هنـاك أربـع نظريّـات أساسـيّة في هـذه المجـال: 1. الإشـراط الاستثابيّ 2. الإنصاف 3. الهدف 4. التوقّع.

14.4.1 نظرية الإشراط الاستثابي

هذه النظريّة هي أبسط النظريّات الدافعيّـة. فهي تنصّ ببسـاطة على أنّ الأشـخاص سـيؤدّون المهـام الـتي تكافئهم ويتجنّبون المهام التي تعاقبهم. تسمّى هذه الفكرة أحيانًا "قانون الأثر". تشمل نظريّة الإشراط الاسـتثابيّ رؤىً أفضل من مجرّد فكـرة "كـافئ مـا تـرغب وعـاقب مـا لا تـرغب" فحسـب، فالمعرفـة بمبادئهـا تسـاعد في الممارسة الإداريّة الناجحة.

تركّز نظريّة الإشراط الاستثابيّ على تعلّم السلوكيّات الإراديّة.[18] يدلّ مصطلح **الإشراط الاستثابيّ** (operant conditioning) على أنّ التعلّم ينتج من عملنا في المحيط. بعد أن "نعمل في محيطنا" (أي نتصرّف بطريقة معيّنة) تحدث النتائج. تحدّد هذه النتائج احتماليّة تكرار هذه السلوكيّات في المستقبل. يحدث التعلّم بسبب فعلنا لأمرٍ ما للمحيط، ثمّ يتفاعل المحيط مع هذا الفعل ويتغيّر سلوكنا على أساس رد الفعل هذا.

I. نموذج الاستثابة الأساسي

وفقًا لنظريّة الإشراط الاستثابيّ (operant conditioning theory)، يتصرّف الأشخاص بطريقة محدّدة بسبب نتائج تصرّفهم السابق.[19] تتضمّن عمليّة التعلّم هذه ثلاث خطوات مميّزة (راجع الجدول التالي). الخطوة الأولى تتضمّن محفّز (م) وهو أي موقف أو حدث يتطلّب منّا التجاوب معه. فالواجب المنزليّ مثلًا هو محفّز. الخطوة الثانية تتضمّن استجابة (س) وهي أي سلوك أو تصرّف نتّخذه كردّ على المحفّز. السهر الطويل ليلًا لحلّ واجبك المنزليّ قبل الموعد المحدّد له هو استجابة. (نستعمل هنا كلمتي الاستجابة والسلوك بتبادليّة). أخيرًا النتيجة (ن) هي أي حدث يتلو استجابتنا ويجعلها أكثر أو أقلّ احتمالًا لأن تتكرّر في المستقبل. إن تلقّت كولين سوليفان (Colleen Sullivan) المديح من المسؤول عنها، وإن كان هذا المدح يُسعدها؛ فمن المرجّح أن كولين ستعمل بجدٍّ وتكرّر سلوكها الإيجابي في المستقبل. بالمقابل في حال تجاهُل المدير استجابة كولين (العمل بجدّ) أو في حال انتقادها فمن المرجّح أن تتجنّب كولين العمل بجدّ في المستقبل، فالنتيجة المحسوسة (إيجابيّة كانت أم سلبيّة) هي التي تؤثر على تكرار الاستجابة عند حدوث المحفّز مرّة أخرى.

الجدول 40: النظريات المنهجية للدافعية

نموذج الاستثابة العام: م ←س←ن	
طرق لتعزيز العلاقة م←س	
1. م←س←ن+	تعزيز إيجابي
2. م←س←(ن-)	تعزيز سلبي
3. (م-)←س←(لا ن)	تعلم التجنب
طرق لإضعاف العلاقة م←س	
1. م←س←(لا ن)	لا تعزيز
2. (م-)←س←ن	عقاب

يحدث **التعزيز** (reinforcement) عندما تجعل النتيجةُ الاستجابةَ/السلوكَ أكثر تكرارًا في المستقبل. في المثال السابق كان المديح من المدير للموظّفة كولين مُعزِّزًا. يحدث **الإخماد** (extinction) عندما تجعل النتيجةُ الاستجابةَ/السلوكَ أقلّ تكرارًا في المستقبل، نقد المدير لكولين مثلًا قد يجعلها تتوقّف عن العمل بجدّ في أي

مهمّة مستقبلًا. هناك ثلاثة طرق لجعل استجابة ما أكثر احتماليّة للتكرار: التعزيز الإيجابيّ والتعزيز السلبيّ وتعلّم التجنّب. هنالك كذلك طريقتان لجعل الاستجابة أقلّ تكرارًا، هما: اللاتعزيز والعقاب.

ب. جعل استجابة أكثر تكرارًا

وفقًا للباحثين في التعزيز، يمكن للمديرين أن يشجّعوا الموظّفين على تكرار سلوك معيّن إن وفّروا نتائج مرغوبة أو مكافآت بعد تأدية ذلك السلوك. **التعزيز الإيجابيّ** (positive reinforcement) هو نتيجة إيجابيّة تشبع حاجة ظاهرة أو تزيل عائقًا لإشباعها وتزيد احتماليّة تكرار سلوك ما مستقبلًا. قد يكون التعزيز الإيجابيّ بسيطًا، مثل كلمة لطيفة، أو كبيرًا مثل ترقية وظيفيّة. فمثلًا توفيرُ الشركات لعشاء مدفوع مكافأةً للموظّفين المجتهدين هو تعزيزٌ إيجابيّ. من المهمّ أن نلاحظ أنّ هناك تنوّع واسع فيما يعتبره الأشخاص معزّزًا إيجابيًّا، فقد يكون المديح من المدير المسؤول معزّزًا قويًّا لبعض الأشخاص (مثل الأفراد عالِيّ حـــ - جـ) ولا يكون كذلك لأفراد آخرين.

التعزيز السلبيّ (negative reinforcement) هو آليّة أخرى لجعل الاستجابة المرغوبة أكثر تكرارًا. فعندما يسبّب السلوك زوال شيء غير مرغوب يصبح احتمال تكرار السلوك في المستقبل أكبر. يستخدم المديرون التعزيز السلبيّ عندما يزيلون شيئًا غير مرغوب من بيئة عمل الموظّف آملين أن يشجّع ذلك السلوك المرغوب لديهم. لا يرغب طارق بأن يذكّره أحمد مرارًا وتكرارًا بأن يعمل عملًا أسرع (طارق يرى أن أحمد يضايقه) لذا يرتّب طارق الرفوف ترتيبًا أسرع لتجنّب انتقاد أحمد له. تذكيرات أحمد هي نوع من التعزيز السلبيّ لطارق.

خذ حذرك عندما تقارب التعزيز السلبيّ. فغالبًا ما يتداخل مع مفهوم العقاب. يميل العقاب -على عكس التعزيز (السلبيّ أو الإيجابيّ)- إلى أن يوقف سلوكًا معيّنًا عن الحدوث (يمنعه من التكرار). في حين يميل التعزيز السلبيّ -كما الإيجابيّ- إلى جعل سلوك معيّن يحدث بتواترٍ أكبر. في المثال السابق، عاقبت تذكيرات طارق سلوك معيّن (الترتيب البطيء) وتعزيز سلوك آخر (الترتيب السريع) بشكل متزامن. عادة يكون الفارق بين الأمرين صغيرًا، لكنّه يتوضّح أكثر عندما نحدّد السلوكيّات الّتي نرغب في تشجيعها (تعزيز) أو تثبيطها (عقاب).

تعلّم التجنّب هو طريقة ثالثة لجعل سلوك معيّن أكثر تكرارًا. يحدث تعلّم التجنّب (avoidance learning) عندما نتعلّم أن نتصرّف بطريقة معيّنة لنتجنّب نتيجة غير مرغوبة أو غير محبّبة. قد نتعلّم أن نستيقظ قبل رنين المنبّه مباشرة لكي نطفئه ونتجنّب سماع رنينه المزعج. بعض العمّال يتعلّمون أن يذهبوا للعمل في الوقت المحدّد لتجنّب الكلمات القاسية أو الأفعال التأديبيّة من المشرفين عليهم. تعتمد العديد من آليّات التنظيم المؤسّساتي على تعلّم التجنّب عبر التهديد بنتائج سلبيّة لتشجيع السلوك المرغوب. عندما يحذّر المديرون موظّفًا ما من أن يتأخّر مجدّدًا أو يهدّدون عاملًا مُهمِلًا بالطرد أو ينقلون شخصًا ما إلى منصب غير مرغوب فهم يعتمدون على قوّة تعلّم التجنّب.



الشكل 121: عمال يرتّبون البيض عامل يرتّب البيض في رفوف أحد المحلّات. فكّر في العلاقة بين طارق وأحمد عند تفاعلهما حول تسريع عمليّة الترتيب. ما الخطأ الّذي يمكن أن يحدث؟ حقوق الصورة: (Alex Barth/ flickr/ (CC BY 2.0

ج. جعل استجابة أقل تكرارًا

في بعض الأحيان يكون من المهمّ أن نثبّط تكرار سلوك غير مرغوب من قبل المـوظّفين. تتضـمّن الآليّـات الّتي يستخدمها المديرون لجعل سلوك معيّن أقل تكرارًا: فعل ما يجعل إشباع الفـرد لرغباتـه مُنهِكًـا أو مـا يزيـل وضعًا مشبعًا حاليًّا. **العقاب** (punishment) هو نتيجة مكروهة تتبع سلوكًا ما وتقلّل من تكراره.

لاحظ هنا أنّ المديرين يمتلكـون آليّـة أخـرى وهي **اللاتعزيز** (nonreinforcement)، وفيهـا لا يقّـدمون أيّ نتيجة لسلوك العامل. يقلّل اللاتعزيز في نهاية المطاف من احتماليّـة تكـرار تلـك الاسـتجابة، مـا يعـني أيضًـا أنّ المديرين الذين لا يعزّزون السلوكيّات الإيجابيّة للموظّفين لديهم قد يسبّبون بذلك فقدان ذلك السـلوك. إن كـان أحمد لا يكافئ طارق أبدًا عند إنهاء مهمّته في وقتها -على سبيل المثل- فسـيتوقّف طـارق عن محاولـة الإسـراع غالبًا. يمكن أيضًا أن يقلّل اللاتعزيز من احتماليّة تكرار الموظّف لسلوك غـير مرغـوب، على الـرغم من أن ذلـك لا يحدث بالسرعة التي تحدث في حال تطبيق العقاب على ذلك السلوك. أيضًا فإن وُجدت نتـائج معـزِّزة أخـرى لن يكون اللاتعزيز فعّالًا غالبًا.

بينما يعمل العقاب بشكل واضح أسر ع من اللاتعزيز، فهو يمتلـك بعض التـأثيرات الجانبيّـة المحتملـة غـير المرغوبة، فعلى الرغم من أنّ العقاب يخبر الأشخاص بوضوح ما يجب ألّا يفعله ويوقف السـلوك غـير المرغـوب، إلا أنّه لا يخبرهم ما يجب عليهم فعله. أيضًا حتّى عندما يؤدّي العقاب إلى نتيجة العمل المطلوب فالموظّف الذي تتم معاقبته عادةً ما تتولّد لديه مشاعر سلبيّة تجاه المسؤول عن عقابه. وعلى الرغم من صـعوبة تجنّب المـديرين لاستخدام العقاب، فهو يعمل بشكل أفضل عندما يستخدم مقترنًـا بـالتعزيز. وجـدت دراسـة أجراهـا باحثـان في جامعة كانساس أنّ استخدام التعزيز غير النقديّ، بالإضافة للإجراءات العقابيّة التأديبيّة، أثبت فعاليّتـه في خفض معدّلات التغيّب عن العمل في المنشآت الصناعيّة.[20]

د. جداول التعزيز

عندما يتعلّم الفرد سلوكًا جديدًا -مثل أداء عمل جديد- من المهمّ أن تُعَـزّز السـلوكيّات المثمـرة في كـلّ مـرّة تظهر فيها (يسمّى هذا التشكيل). ولكن ذلك غير ممكن دائمًا في المؤسّسات لأسـباب كثـيرة. علاوة على ذلـك، تشير الأبحاث أنّ تعزيز السلوكيّات المرغوبة باستمرار -ما يسمّى التعزيز المسـتمر- قـد يكـون ذا أثـرٍ عكسـيّ في نهاية المطاف، فالسلوكيّات المُتعلّمة تحت تأثير التعزيـز المسـتمر لا تلبث أن تـتراجع ومن ثم تتوقّـف بسـرعة؛ وهذا بسبب توقّع الأشخاص أنّهم سيكافَؤون (التعزيز) في كلّ مرّة يؤدّون فيها السلوك ذاتـه. وعنـدما لا يتلقـون المكافأة بعـد عـدّة مـرّات فسيفترضـون سـريعًا أنّ السـلوك لم يعـدّ يجلب التعزيـز وسـيتوقفون عن القيـام بـه. يستطيع أيّ مدير أن يغيّر سلوكيّات موظّفيه عبر عدم إعطائهم أجورهم بكلّ بساطة!

إن كان من غير الممكن (ولا يجب) تعزيز السلوك في كلّ مرّة يظهر فيها، فمتى يجب القيام بذلك؟ هذا هــو السؤال حول **جداول التعزيز** (schedules of reinforcement) أو تكرار تعزيز السلوكيّات الفعّالـة للموظّف. ركّزت أغلب الأبحاث في الإشراط الاستثابي على الطريقة المثلى للحفاظ على الأداء في سلوكيّة معيّنـة مرغوبـة، أي أنّها حـاولت أن تحـدّد مـتى يجب أن تُعـزّز السـلوكيّات لكيلا تنطفئ. ووصـلت الأبحـاث إلى أربعـة أنـواع من جداول التعزيز:

معدّل ثابت (fixed ratio). في هذا الجدول، يجب أن يظهر السلوك لعدد معيّن من المرّات (5 مثلًا) قبل أن يُعزّز بأيّ شكل. فإن كانت الاستجابة المطلوبة هي الالتزام بموعد القدوم للعمل. يكون إعطاء المـوظّفين علاوةً ثابتةً عن كل أسبوع يلتزمون فيه بالحضور المبكّر بمثابة تعزيزٍ ثابتِ المعدّل.

معدّل متغيّر (variable ratio). يحدث التعزيز هنا بعد عدد ثـابت -وسـطيًّا- من مـرات ظهـور الاسـتجابة المطلوبة (5 مثلًا). فيحدث أحيانًا التعزيز بعد السلوك العاشر وأحيانًـا أخـرى بعـد السـلوك الأول، أيّ أنّ المعـدّل يبقى ثابتًا (بعد 5 سلوكيّات). لا يعلم الموظّفـون الـذين يُطبّـق عليهم هـذا الجـدول متّى سـيتمّ تعزيـزهم، لكنّهم يعلمون أنّهم سوف يكافئون.

فواصل ثابتة (fixed interval). في هذا الجدول، يجب أن يمرّ وقت معيّن قبـل أن يُعـزّز السـلوك. فمـع جدول بفواصل ثابتة على أسـاس سـاعة واحـدة مثلًا، يـزور المشـرف محطّة عمـل الموظّف ويعـزّز أوّل سـلوك مرغوب يراه. ثمّ يعود كذلك بعد مرور ساعة ويعزّز سـلوكًا مرغوبًـا آخـر. هـذا الجـدول لا يعـني أنّ التعزيـز سـيأتي بمجرد مرور الوقت؛ بل يجب أن يمرّ الوقت المحدّد كما يجب أن يظهر سلوك مناسب.

فواصل متغيّرة (variable interval). يختلف هذا الجدول عن سابقه بأنّ الـوقت المحـدّد ينبغي أن يمـرّ وسطيًّا قبل أن يُعزّز السلوك. أي قد تكون المدّة أطول وقد تكون أقصر، لكنها وسطيًّا ثابتة.

أيّ الجداول هذه هو الأفضل؟ في العموم التعزيز المستمرّ هو الأفضـل عنـدما يكـون الموظّفـون في مرحلـة تعلّم مهام جديدة. بعد ذلك، تتفوّق جداول التعزيز متغيّرة المعدّل على البـاقي. كمـا يكـون الجـدول ذو الفواصـل

الثابتة غالبًا الأقلّ تأثيرًا، أما جداول المعدّل الثابت والفواصل المتغيّرة فهي وسطيّة المفعول. لكن تذكّر أنّ تعـزّز السلوك الفعّال باستخدام أحد هذه الجداول وإلّا سرعان ما سيزول هذا السلوك الإيجابي.

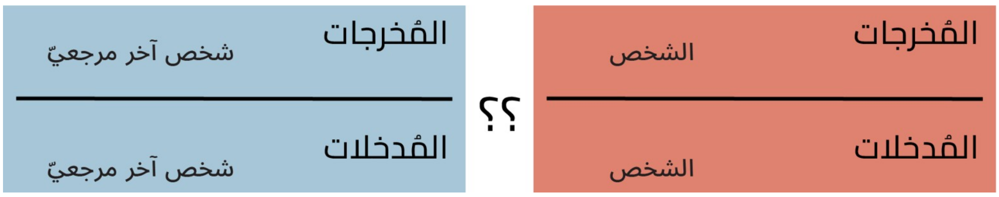
14.4.2 نظرية الإنصاف

فلنفـرض أنّـك تعمـل في شـركة مـا لعـدّة سـنوات بـأداء ممتـاز وأنّـك كنت تتلقّى علاوات منتظمـة وكنت منسجمًا بشكل جيّد من مديرك وزملائك. تأتي إلى عملك يومًا ما وتجد أنّ شخصًـا آخـر قـد عُيّن لأداء وظيفتـك نفسها. في البدء تسعد لوجود شخص يسـاعدك. ثمّ تكتشـف أنّ هـذه الشـخص يتلقّى أجـرًا أعلى منـك بمقـدار 100$ أسبوعيًّا، بالرغم من أقدميّتك وخبرتك الكبيرة. كيـف ستشـعر؟ إن كنت شخصًـا طبيعيًّا، سـتكون مسـتاءً حقًّا. تبخّر رضاك للتوّ. لم يتغيّر أيّ شيء في وظيفتك؛ لا تزال تؤدّي نفس المهام عند نفس الموظّف المسـؤول وتتلقّى نفس الأجر، وبالرغم من ذلك فإنّ مجرّد إضـافة موظّف جديـد حوّلتـك من موظّف سـعيد إلى موظّف حزين. هذه الشعور بالظلم هو أساس نظريّة الإنصاف.

تنصّ **نظريّة الإنصاف** (equity theory) على أن الدافعيّة تتأثّر بالنتائج الّتي نتلّقاها على أفعالنا بالمقارنـة مع نتائج وأفعال الآخرين.[21] تهتمّ هذه النظريّة بتفاعلات الأشخاص مع النتائج الّتي يحصلون عليها على أنها جـزءٌ من "تبـادل اجتمـاعيّ". فوفقًـا لنظريّـة الإنصـاف يعتمـد تفاعلنـا مـع النتـائج الّـتي نحصـل عليهـا من الآخـرين (مدير مثلًا) على كيف نقدّر هذه النتائج بشكل مطلق كمـا يعتمـد على الظـروف المحيطـة لـذلك. تقـترح نظريّـة الإنصاف أن تفاعلاتنا تتأثّر بإدراكنا للأفعال الّتي قدّمناها للوصول لهذه النتـائج ("هـل حصـلت على مـا أسـتحقه لقاء ما بذلته في هذا الأمر؟"). والأهمّ من ذلك هو مقارنتنا لذلك مع ما نظنّ أنّ الآخرين تلقّوه لقاء أفعالهم ("هل حصلت على ما يماثل ما حصل عليه زملائي في هذا الأمر؟").

I. نموذج الإنصاف الأساسي

المبدأ الأساسيّ لنظريّة الإنصاف هو أنّنا نراقب باستمرار درجة "عدالة" بيئـة عملنـا. ونسـتعمل -لتحديـد درجة الإنصاف- مجموعتين من معايير المدخلات والمخرجات.



الشكل 122: مقارنة نظريّة الإنصاف

المدخلات (inputs) هي عوامل نساهم فيها للمنظّمة ونشعر بأنّ لها قيمة ما وأنّها متعلّقة بعمل المنظّمـة. لاحظ أنّ القيمة المرتبطـة بالعامـل المـدخل مبنيّـة على إدراكنـا نحن لقيمتهـا وعلاقتهـا، ومن غـير المهمّ اتّفـاق الآخرون معنا على قيمة وعلاقـة هـذه العامـل. من المـدخلات الشـائعة في عمـل المؤسّسـات: الـوقت والجهـد ومستوى الأداء ومسـتوى التعليم ومسـتوى المهـارة والفـرص المهـدرة. وبمـا أنّ أيّ عامـل نـراه ذا علاقـة ينضـمّ

لتقييمنا للإنصاف، فمن الممكن أن تشمل هذه الفكرة عوامل قد تعتبرها الشركة (أو حتّى القانون) غير ملائمة (مثل العمر والجنس والعرق والحالة الاجتماعيّة).

المُخرجات (outcomes) هي كل ما نُدركه على أنّه مردود من المؤسّسة لقاء مدخلاتنا. تتعلّق قيمة المخرجات أيضًا بإدراكنا ولا تتعلّق بالضرورة بنظرتنا تجاه الواقع بحياديّة. تتضمّن بعض المخرجات الشائعة لدى المؤسّسات: الأجور وظروف العمل وحالة العمل وإحساس الإنجاز وفرص تكوين الصداقات. تؤثّر المخرجات السلبية والإيجابيّة على تقديرنا للإنصاف. قد تشمل المخرجات أيضًا التوتّر والصداع والإرهاق. وبما أنّ المخرجات (الّتي نراها متعلّقة بالتبادل) تؤثّر على إدراكنا للإنصاف فإنّنا نستخدم أحيانًا عوامل غير مُحدّدة (رفض الأقران وردود فعل العائلة).

ترى نظريّة الإنصاف أنّنا سنقارن كل المخرجات الّتي نحصل عليها مع المدخلات الّتي نبذلها على شكل معدّل. وعلى أساس هذا المعدّل نقرّر ما إذا كان الموقف منصفًا أم لا. فإن رأينا أنّ المخرجات تتناسب مع ما قدمناه من مدخلات سوف نشعر بالرضا. أمّا إن رأينا عكس ذلك فسنشعر بالاستياء. قد يقود هذه الاستياء إلى سلوكيّات غير صحيحة في المؤسّسة. العامل الرئيسيّ في نظريّة الإنصاف هو توقّعها بأنّنا سنقارن معدّلاتنا (مخرجات\مدخلات) مع معدّلات الآخرين، وهذه المقارنات هي الّتي تملك الأثر الأكبر على إدراكنا للإنصاف. نسمّي الآخرين في هذه الحالة بالمرجعيّين لأنّنا "نَرجِع" إليهم عندما نحكم على عدالة موقف ما. عادةً، يكون المرجعيّون أشخاصًا نعمل معهم ويمارسون عملًا شبيهًا بعملنا؛ أي أنّ **الأشخاص المرجعيّين** (referent others) يؤدّون أعمالًا مشابهة في صعوبتها وتعقيدها لعمل الموّظف الذي يقيّم عدالة الموقف (راجع الشكل السابق).

يمكن أن تنتج ثلاث حالات عن المقارنة هذه. **حالة الإنصاف** (state of equity) هي كون معدّل المدخلات للمخرجات لدينا يساوي معدّل الشخص المرجعيّ. أمّا **المكافأة الزائدة** (overreward inequity) فهي حالة كون معدّلنا أعلى من معدّل الشخص المرجعيّ. والحالة الثالثة هي **المكافأة الناقصة** (underreward inequity) وهي إدراكنا لأنّ معدلنا أقلّ من معدّل الشخص المرجعيّ.

تقول نظريّة الإنصاف الكثير عن الميولات البشريّة. فدافعنا لمقارنة وضعنا مع الآخرين هو دافع قويّ. على سبيل المثال، ما هو أوّل ما تفعله عندما تحصل في صفّك المدرسيّ على نتائج الامتحان؟ ستلقي غالبًا نظرة على علامتك وإعطاء تقدير مبدئيّ لمدى إنصافها. وبالنسبة للعديد من الأشخاص فإنّ الخطوة التالية مباشرة هي سؤال الآخرين عن علاماتهم. فعلامة 75 لا تبدو سيّئة إن كانت أعلى علامة في الصفّ! وهذه تطبيق عمليّ لنظريّة الإنصاف.

في الكثير من الدول الكُبرى مثل الولايات المتحدة الأمريكية يكون أغلب العاملين غير راضين -على الأقلّ جزئيًّا- عن أجورهم.[22] تساعد نظريّة الإنصاف على فهم ذلك. هناك ميولان بشريّان يولّدان الشعور بعدم الإنصاف غير المدعوم واقعيًّا، الأوّل هو ميلنا للتقدير الزائد لأدائنا. على سبيل المثال، أُجريت إحدى الدراسات من قبل مؤلّفي الكتاب وطلبوا فيها من أكثر من 600 موظّف أن يقيّموا أدائهم على مقياس من 1 (سيّء) إلى 7 (ممتاز)

وذلك بإخفاء الأسماء. معدّل الإجابات كان 6.2 وهو ما يعني أنّ الموظّف المتوسّط قيّم عمله على أنّه جيّد جدًّا أو ممتاز. يعني ذلك أيضًا أنّ الموظّف المتوسّط يتوقّع علاوات ممتازة، وهو ما لا يستطيع أغلب المـديرين توفـيره. وجدت دراسة أخرى أنّ الموظّف المتوسّط (أيّ الّذي أداؤه أفضل من نصف الموظّفين في المؤسّسة وأسـوأ من النصف الآخر) قيّم أداءه على أنّه أفضل من 80% من الموظّفين (وأقلّ من 20% الآخـرين).[23] مجـدّدًا سـيكون من الصعب على الشركات أن تُكافئ الموظّفين بنـاءً على هـذا التوقّـع. بعبـارة أخـرى، أغلب المـوظّفين يقـدرّون أدائهم بشكل زائد وغير دقيق وهو ما يؤدّي إلى ما يشعر به الموظّفون على أنّه عدم إنصاف غير مبرّر.

أمّا الميل البشريّ الثانيّ الّـذي يوجـد الشـعور بعـدم الإنصـاف هـو تقـديرنا الزائـد للمخرجـات الّـتي يتلقّاهـا الآخرون.[24] يبقي العديد من المديرين سلّم الرواتب لديهم "سرّيًّا". في حين يحظر آخرون موظّفيهم عن الحـديث حول رواتبهم. هذا يعني أنّ العديد من الموظّفين لا يعلمون بشكل دقيـق الأجـر الّـذي يتلقّـاه زملاؤهم. وبسـبب تقديرنا الزائد لأجور الآخرين؛ نميل للاعتقاد بأنّهم يتلقّون أجرًا أعلى منّا ومن هنا ينشأ إحساسنا بعدم الإنصاف.

في نهاية الأمـر يجب على المـديرين أن يراعـوا حاجـة المـوظّفين للإنصـاف. يجب أن يفعـل المـديرون كـل استطاعتهم لمنع مشاعر عدم الإنصاف؛ لأنّ الموظّفين ينخرطون في سلوكيّات فعّالة عندما يشـعرون بالإنصـاف وفي سلوكيّات غير فعّالة عندما يشعرون بعدم الإنصاف.

ب. الشعور بالمكافأة الزائدة (عدم الإنصاف)

عندما نشعر بوجود مكافأة زائدة (أي أنّنا نتلقّى مخرجات أفضل من الآخرين بغير وجـه حـقّ)؛ فمن النـادر أن نشعر بالاسـتياء أو الـذنب أو أن ننـدفع لنحـدث تغيـيرات تنتج حالـة الإنصـاف (أو أن نـترك الموقـف). فشـعور المكافأة الزائدة عندما يحـدث يكـون عـابرًا. قلّـة هم من يـذهبون إلى المـديرين المسـؤولين عنهم ويشـتكون من كونهم يتلقّون أجرًا أعلى من المستحقّ! أغلب الأشخاص هم أقـلّ حساسـيّة تجـاه المكافـأة الزائـدة من المكافـأة الناقصة.[25] ولكن بالرغم من الاحتمال الضعيف لاتّخاذ إجراء ما تجاه المكافأة الزائدة؛ فإنّنا نستخدم نفس الآليّات التي نستخدمها لمواجهة المكافأة الناقصة.

ج. الشعور بالمكافأة الناقصة (عدم الإنصاف)

عندما نشـعر بنقص المكافـأة (أي أنّنـا نتلقّى مخرجـات أقـلّ من الآخـرين بغـير وجـه حـقّ) فسـنكون غالبًـا مستائين وسيدفعنا ذلك لتغيير الوضع (أو تركه) من أجل إنتاج شعور بالإنصـاف. وكمـا نـاقش باختصـار، يمكن للأشخاص أن يتّخذوا العديد من الإجراءات للتعامل مع عدم الإنصاف في حال المكافأة الناقصة.

د. خفض عدم الإنصاف بالمكافأة الناقصة

يساعدنا المثال البسيط التالي على شرح نتائج عدم الإنصاف. حسـن ومـازن عـاملان في مصـنع للسـيارات مهمّتهما شدّ براغي العجلات على خطّ الإنتاج، حسن يعمل على اليسار ومازن يعمل على اليمين. إنّ مــدخلاتهما متساوية (كلاهما يعملان على نفس عدد البراغي بنفس السرعة) ولكن حسن يتلقّى أجرًا قـدره 15,000 أسـبوعيًّا أمّا مازن فيتلقّى 20,000. فتكون معدلّات الإنصاف لديهم كالتالي:

الجدول 41: مثال عن نتائج عدم الإنصاف

15,000	20,000
حسن:	مازن:
10 براغي لكلّ سيّارة	10 براغي لكلّ سيّارة

كما ترى فمعدّلاتهما غير متساوية: مازن يتلّقى مخرجات أكبر رغم تساوي مدخلاتهما. من منهمـا يعـاني من عدم الإنصاف؟ وفقًا لنظريّة الإنصاف كلاهما في الواقع، يعاني حسن من المكافأة الناقصة، في حين يختبر مـازن المكافأة الزائدة. لن يدوم عدم الإنصاف لدى مازن في الحقيقة، ولكن في مثالنـا المفـترض هـذا، كيـف يمكن أن يحلّ حسن هذه المشكلة؟

حدّد آدامز (Adams) عددًا من الأشياء التي يمكن أن يفعلها الأشخاص لتخفيف التـوتّر النـاجم عن الشـعور بعدم الإنصاف، وهي إما أن يغيّروا مدخلاتهم أو مخرجاتهم أو يغيّروا مدخلات أو مخرجات الشـخص المـرجعيّ أو أن يتركو الموقف ببساطة:

1. **تغيير مدخلات الشخص**: يمكن تغيير الشعور بعدم الإنصاف عـبر تغيـير مـدخلاتنا. أي خفض كميّـة أو نوعيّة أدائنا. فيمكن لحسن أن يتباطأ ليركّب 9 براغي لكلّ سيارة فحسب. ولكنّه هكذا سـيخاطر بخسـارة وظيفته لذا لن يفعل ذلك غالبًا.
2. **تغيير مخرجات الشخص**: يمكن أن نحاول أن نزيد من مخرجاتنا للوصول لحالة الإنصـاف، كـأن نطلب علاوة أو مكتبًا أفضل أو ترقية أو غيرها. لذا غالبًا سيطلب حسن علاوةً. مع الأسف قد يحسّنُ العديـد من الموظّفين مخرجاتهم عبر السرقة.
3. **تغيير مدخلات الشخص المرجعيّ**: قد نحاول الوصول لحالة الإنصاف عبر تشجيع الشخص المـرجعيّ لزيادة مدخلاته. فقد نطلب منه على سبيل المثال أن يقسـو على نفسـه قليلًا أو حتّى نسـاعده على رفـع أدائه. لا يهمّ إن كان الآخر يقسو على نفسه أصلًا لأنّ ما يهمّ هنا هو شعورنا بـذلك. في مثالنـا هـذا يمكن أن يطلب حسن من مازن أن يركّب اثنين من براغيه العشرة على كـلّ سـيارة. هـذا غالبًـا لن يحصـل لـذا سيبحث حسن عن أساليب أخرى للوصول للشعور بالإنصاف.
4. **تغيير مخرجات الشخص المرجعيّ**: يمكننا أن "نصحّح" حالـة عـدم الإنصـاف بالمكافـأة الناقصـة عـبر تخفيض قيمة مخرجات المرجعيّ بشكل مباشر أو غـير مباشـر. ففي مثالنـا يمكن أن يحـاول حسـن أن يطالب بإنقاص أجر مازن. هذا أيضًا لن يحدث غالبًا في مثالنا.
5. **تشويش إدراكنا للمدخلات والمخرجات**: من الممكن أن ننقص حالة عـدم الإنصـاف بـدون تغيـير أيّ مدخلات أو مخرجات، وذلك عبر تشويش إدراكنا لها أو إدراك الشخّص المرجعيّ لها. أي يمكن أن يقـول حسن لنفسه "مازن يتلقّى أجرًا أقلّ ممّا أتوقّع."

6. **اختيار شخص مرجعيّ آخر**: يمكننا أيضًا أن نتعامل مع حالتي عدم الإنصاف عبر تغيير الشخص المرجعيّ (وضعي أشبه بوضع أحمد). هذه أبسط وأقوى طريقة للتعامل مع الشعور بعدم الإنصاف: فهي تتطلّب تغييرات حقيقيّة ولا شعوريّة في مدخلات أو مخرجات أيّ أحد. وتجعلنا نبحث حولنا ونقيّم الوضع بحذر أكبر. على سبيل المثال يمكن أن يختار حسن شخصًا مرجعيًّا آخر (العامل بلال مثلًا) وهو يثبّت لوحات القيادة (وهو عمل شاقّ) لكنّه يتلقّى أجرًا أقلّ منه.

7. **ترك الموقف**: الآليّة الأخيرة للتعامل مع الشعور بعدم الإنصاف هي إزالة أنفسنا من الموقف. قد نختار أن نحقّق هذا عبر التغيّب عن العمل أو نقل أو إنهاء العمل. عادةً لا يختار الشخص هذه الطريقة ما لم يكن شعوره بعدم الإنصاف مرتفعًا بشّدة ولم تكن الطرق الأخرى ممكنة. من الصعب على حسن أن يجد عملًا آخر بنفس الأجر لذا من غير المتوقّع أن يختار هذا الحلّ أيضًا.

ه. تطبيقات نظرية الإنصاف

تستخدم **نظريّة الإنصاف** بشكل شائع وتطبيقاتها واضحة. في غالبيّة الحالات يعاني الموظّفون (أو هكذا يشعرون) من عدم الإنصاف بنقص المكافأة وليس بزيادة المكافأة. وكما ناقشنا أعلاه، أغلب السلوكيّات الّتي يمكن اتّخاذها سيّئة للمديرين. لذا يحاول المديرون تجنّب شعور الموظّفين غير الضروريّ بعدم الإنصاف بعدّة طرق. يحاولون أن يعدلوا قدر الإمكان في الأجور؛ أي أنّهم يحاولون قياس الأداء بأعلى دقّة ممكنة. ثانيًا، أغلب المديرين حاليًّا لا يبقون جداول الرواتب سريّة. الأشخاص فضوليّون بطبيعتهم لأن يعرفوا كيف يقارن أجرهم مع أجور الموظّفين الآخرين. هذا لا يعني أن يتخلّى المديرون عن السرّية، فهم عادة لا يكشفون الرواتب الدقيقة لكلّ فرد بل يعطون حدودًا دنيا وعليا لكلّ وظيفة. تعطي هذه الممارسات إدراكًا واقعيًّا أكثر عن حكمهم على الإنصاف في المؤسّسة.

يلعب المشرفون دورًا أساسيًّا في بناء الشعور بالإنصاف. بقيامهم "بالتفضيل" بين العاملين يُنشرُ الشعور بعدم الإنصاف. يرغب الموظّفون بأن يُقدّروا بناء على قدراتهم لا على نزوات المشرفين عليهم، إضافةً إلى ذلك يجب أن يدرك المشرفون الاختلافات في ردود الفعل عند الشعور بعدم الإنصاف بين الموظّفين. بعض الموظّفين حسّاسون جدًّا لهذا الموضوع ويجب أن يكون المشرف حريصًا للغاية على مثل هؤلاء.[26] الكلّ حساسون لتوزيع المكافآت،[27] لكنّ "الحسّاسين للإنصاف" هم الأشد تأثّرًا. فيكون تطبيق العدل ببساطة مبدأً مهمًّا للمشرفين. لا تَبني مكافأة أو عقابًا معيّنًا أبدًا على محبّتك للموظّف فحسب، بل كافئ السلوكيّات الّتي تخدم الشركة وصوّب تلك الّتي لا تخدمها. احرص على فهم موظّفيك لما هو متوقّع منهم وامدحهم عندما يفعلون ذلك. هذه الممارسات تجعل الجميع أسعد كما تجعل عملك أسهل.

14.4.3 نظرية الهدف

لا توجد نظريّة مثاليّة. وإن كانت مثاليّة فهي ليست نظريّة بل ستكون مجموعة من الحقائق. في حين أنّ النظريّات هي مجموعة من الافتراضات التي تصحّ أكثر مما تُخطئ، لكنها ليست معصومة عن الخطأ. على أيّة

حال فإن أساسيّات نظريّة الهدف تقترب جدًّا من أن تكون معصومة عن الخطـأ. فهي حقًّا إحـدى أقـوى نظريّـات السلوك المؤسّساتي.

I. نموذج تحديد الهدف الأساسي

تنصّ نظريّة الهدف (goal theory) على أنّ الأشخاص يـؤدّون بشـكل أفضـل إن كـانوا يملكـون أهـدافًا أو طموحات صعبة ومحدّدة ومقبولة.[28][29] الفرض الأساسـيّ والأوّل لهـذه النظريّـة هـو أن الأشـخاص سـيحاولون الوصول للأهداف الّتي ينوون تحقيقها، أي أنّنا إن نوينا تحقيـق شـيء مـا (كنيـل علامـة ممتـاز في امتحـان مـا) سنبذل جهدًا لتحقيق ذلك أكثر من الجهد الّذي كنّا سنبذله في هذه المهمّة (الدراسة) بدون وضعنا لهذا الهـدف. فالطلّاب الّذين يرغبون بنيل علامات ممتازة يدرسون أكثر من الطلّاب الّين لا يملكـون هـذه الهـدف، ونعلم ذلـك جميعًا. لا يعني هذا أنّ الأشخاص الّذين لا يضعون هدفًا لا يمتلكون دافعًا، بل يعني ببساطة أنّ الأشخاص الذين يضعون هدفًا يملكون دافعًا أكبر، وأنّ شدّة دافعيّتهم أكبر وأكثر توجّهًا.

الفرض الثاني لنظريّة الهدف هو أن الأهداف الصعبة تُعطي نتائج أفضل من تلك السـهلة. لا يعـني ذلـك أنّ الأهداف الصعب تُحقّق دائمًا بل يعـني أن أداءنـا سـيكون عـادة أفضـل عنـدما ننـوي تحقيـق أهـداف أصـعب، فدراستك لتحقيق علامة ممتاز في فحص مادة معيّنة قد لا تؤدّي سوى لعلامة جيّد جدًّا، والّـتي لم تكن لتحصـل عليها لولا ذلك المجهود. تؤدّي الأهداف الصعبة لبذلنا المزيد من الجهد وهذا يعني دائمًا أداءً أفضل.

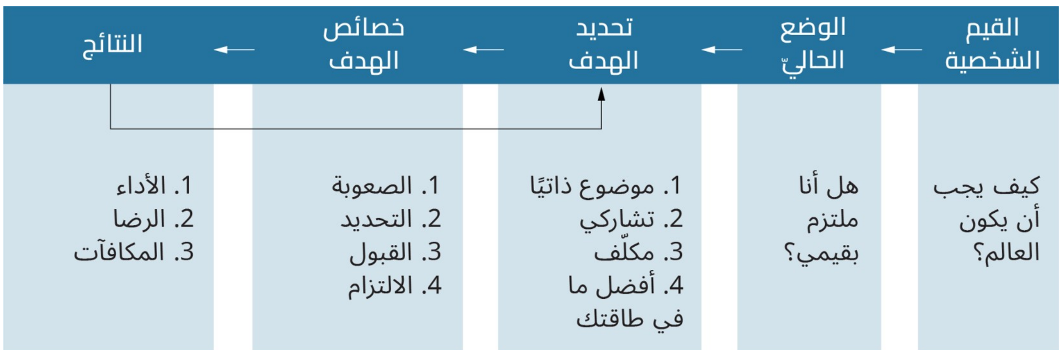
فرض آخر لنظريّة الهدف يقول أنّ الأهداف المحدّدة أقـل من الأهـداف المبهمـة. نتسـاءل غالبًـا إلام نحتـاج لننجح. فإن سألت أستاذك الجـامعيّ "مـا الّـذي عليّ فعلـه لأحصـل على درجـة ممتـاز في الامتحـان؟" وأجابـك "ادرس جيّدًا في الامتحان" فلن تستفيد شيئًا من هذا الهـدف المبهم. تنصّ نظريّـة الهـدف على أنّنـا نـؤدّي أداء أفضل عندما نمتلك أهدافًا محدّدة. فلو قال لك أستاذك أنّ السرّ لتمكّنك من الامتحان هو أن تجيب على جميـع المسائل وتهتمّ اهتمامًا خاصًّا لأسئلة المقالات في الامتحانات وأن تضع علامة التسعين هدفًا لـك؛ لكـان لـديك ما تركّز عليه لتبني استراتيجيّتك للوصول إلى هدفك (العلامة الممتازة).

فرضٌ رئيسيٌّ لنظريّة الهدف هو أنّ الأشخاص يجب أن يتقبّلوا هدفهم. نضع نحن أهدافنا الخاصّة بنـا عـادةً. لكن بعض الأحيان يضعها الآخرون لنا. فأن يقول أستاذك لك أن هدفك يجب أن يكون "الحصول على علامة 90 في كلّ امتحاناتك" لا يعني بأنّك ستتقبّل هذا الهدف. فلربّما لا تشعر بالرغبـة لـذلك. أو قـد تعتقـد أن علامـة 90 ليست كافية في هذه المادة. يحدث هذا في المؤسّسات بشكل متكرّر، حيث يعطي المشرفون أوامـر بـأن يُنجَـز شيء ما في وقت معيّن. قد يفهم الموظّفون ما قلته بشكل كامل لكنهم قد يشعرون بأنّـه طلب غـير معقـول أو مستحيل فلا يبذلون الجهد الكافي لتحقيقه. لذا من المهم أن يتقبّل الأشخاص الهدف الّذي يسعون خلفه. يجب أن يشعروا بأنّ هذا الهدف هو هدفهم هم أيضًا. فإن لم يشعروا بذلك، تتوقّع نظريّة الهدف أنّهم لن يحاولوا بالقدر المطلوب لتحقيق الهدف.

تنصّ نظريّة الهدف أيضًا على أنّ الأشخاص يجب أن يلتزموا بالهدف بالإضافة لتقبّله. الالتزام بالهدف (goal commitment) هو درجة تكريسنا لأنفسنا لتحقيق هدف ما. الالتزام بالهدف هو تحديدٌ للأولويّات، قد نتقبّل هدفًا (حضور كافّة المحاضرات والتركيز فيها وكتابة الملاحظات على سبيل المثال) لكنّنا نجد أنفسنا في النهاية لم نحقّق سوى القليل منها. بعبارة أخرى، بعض الأهداف أهمّ من غيرها. ونحن نبذل مجهودًا أكبر على أهداف معيّنة. يحدث هذا أيضًا في العمل المتكرّر. يمتلك مبرمج ما هدفًا أساسيًّا هو أنّ يصمّم برنامجًا جديدًا وهدفًا ثانويًّا هو أن يتابع ويحافظ على برامجه القديمة. الهدف هذا ثانويّ بالنسبة له لأنّه مملّ عكس الهدف الأساسيّ الممتع. وفي هذه الحالة تتوقّع نظريّة الهدف أن يكون التزام المبرمج بالهدف الأساسيّ أكبر وبالتالي شدّة دافعيته له ستكون أكبر.

السماح للأشخاص بالمشاركة في عمليّة تحديد الهدف تؤدّي غالبًا لالتزام أكبر. لهذا الأمر علاقة بالملكيّة. وعندما يشارك الأشخاص في العمليّة فهم يميلون لإشراك عوامل يرونها أكثر أهميّة وتحدّيًا وممكنةً أكثر. لذا يُنصح بالسماح لإضافة الأشخاص لبعض العمليّات خلال عمليّة تحديد الهدف. ففرض الأهداف عليهم من الخارج ينتج عادةً التزامًا أقلّ وتقبّلًا أقلّ.

نموذج تحديد الهدف الأساسيّ موجود في الشكل التالي. تبدأ العمليّة عند قيمنا. القيم هي كيف نعتقد أنّ العالم يجب أن يكون وهي غالبًا مرتبطة بكلمات مثل "يجب" و"يفترض". ثمّ نقارن قيمنا هذه بوضعنا الحاليّ. فمثلًا تمتلك رندة في قيمها أن الجميع يجب أن يعملوا بجدّ. بعد قياسها لعملها الحاليّ إزاء هذه القيم استنتجت أنّها تخالف قيمها الخاصّة. بعد ذلك تبدأ عمليّتها لتحديد الهدف. ستحدّد رندة مجموعة من الأهداف الّتي تجعلها تعمل بجدّ. يشمل الشكل التالي أنواع الهدف الأربعة. بعض الأهداف نضعها لذاتنا (قرار رندة بأنّ عليها تحرير 70 صفحة يوميًّا). تُوضع الأهداف المشتركة بالاتّفاق مع آخرين (مثلًا تذهب رندة للنقاش مع المسؤول عنها ويتّفقان على بعض الأهداف المناسبة). في بعض الحالات الأخرى يتمّ تكليف الأهداف (رئيس رندة يخبرها أن عليها أن تحرّر يوميًّا ما لا يقلّ عن 60 صفحة). أمّا النوع الرابع فيمكن أن يوضع ذاتيًّا أو تشاركيًّا أو بالتكليف، وهو هدف "أفضل ما بوسعك". لكن انتبه إلى أن مثل هذا الهدف مبهم لذا لن يثمر عن أفضل أداء ممكن للفرد.



الشكل 123: عمليّة تحديد الهدف

قد تبذل رندة جهدًا كبيرًا لتحقيق هدفها وقد لا تفعل ذلك؛ وذلك بناءً على خصائص أهدافها. لكي تبذل أقصى مجهود ممكن يجب أن يكون الهدف مُتحدّيًا ومحدّدًا ومقبولًا وأن تلتزم به. ومن ثمّ -إن امتلكت القدرة الكافية ولم تحل دون ذلك أيّ عوائق- من المفترض أن تبذل أقصى جهد ممكن. من العوائق الّتي من الممكن أن تعترض طريقها هي أعطال في الحاسوب الّذي تستخدمه والمداخلات المستمرة للمسؤول عنها.

نتائج سعيها للوصول لهدفها ستكون شعورها بالرضا عن ذاتها. سيكون سلوكها متماشيًا مع قيمها. ستكون أكثر رضًا إن مدح المسؤول أداءها ويعطيها علاوة!

في حالة رندة، قد ينتج عن تحقيقها لهدفها عدّة منافع. على أيّة حال لا يحدث هذا دائمًا. إن لم يحقّقوا أهدافهم فقد يصبح الأشخاص غير راضين عن أنفسهم كما قد يكون مديريهم غير راضين عنهم أيضًا. قد تجعل هذه التجارب الشخص الّذي تعرّض لها أقلّ تقبّلًا لأهداف جديدة في المستقبل. لذا يجب أن نشدّد على أهميّة أن تكون الأهداف مُتحدّية لكن منطقيّة.

قد تكون نظريّة الهدف أداة دافعيّة عظيمة. في الحقيقة، تمارس العديد من المنظّمات إدارة ناجحة عبر استخدام ما يسمّى **الإدارة بواسطة الأهداف** management by objectives MBO. وهي آليّة مبنيّة على نظريّة الهدف وهي فعّالة، سيّماعندما تُطَبّق بالتماشي مع فرضيّات نظريّة الهدف.

بالرغم من نقاط القوّة العديدة التي تتميّز بها نظريّة الهدف، إلا أنه يجب أخذ الحذر من عدّة نواحي عند تطبيقها وتبنّيها. عرّف لوك (Locke) أغلب هذه النقاط.[30] أوّلًا: وضع أهداف في مجال معيّن قد يؤدّي إلى تجاهل المجالات الأخرى، في مثالنا السابق قد تحرّر رندة 70 صفحة في اليوم لكنّها تتجاهل مسؤوليّاتها في التدقيق اللغويّ. من المهمّ أن تكون الأهداف الموضوعة تشمل أغلب المهامّ. ثانيًا: قد تملك الأهداف الموضوعة أحيانًا نتائج غير متوقّعة، على سبيل المثال قد يضع موظّفون أهدافًا سهلة للغاية لكي يظهَروا بمنظر جيّد عندما يحقّقونها، أو قد تسبّب الأهداف منافسة غير جيّدة بين الموظّفين، أو قد يفسد أحد الموظّفين عمل الآخر ليصبح الوحيد الذي حقّق أهدافه.

يستخدم بعض المديرين أسلوب تحديد الأهداف بطرق غير أخلاقيّة، فقد يتلاعبون بالموظّفين عبر وضع أهداف مستحيلة، وهو ما يمكّنهم من انتقاد الموظّفين حتّى عندما يؤدّون أفضل ما لديهم، وهذا السلوك في الواقع يولّد الكثير من التوتّرداخل بنية المؤسسة. لا يجب استغلال عمليّة تحديد الأهداف أبدًا. ربّما يكون الحذر الأساسيّ حول وضع الأهداف هو أنّها قد تجعل التركيز الرئيسيّ على القياس الكمّي للأداء وليس النوعيّ. يجب أن يبقي المديرون تركيز الموظّفين منصبًّا على الجوانب النوعيّة من مهامهم بالإضافة إلى النواحي الكميّة. أخيرًا قد يؤدي وضع أهداف فرديّة في بيئة عمل جماعيّة إلى نتائج عكسيّة على الإنتاجيّة.[31] ومن الأفضل إيجاد أهداف جماعيّة يمكن من خلالها أن يعتمد الموظّفون على بعضهم البعض لتحقيقها.

لا تهدف هذه التحذيرات إلى صرفك عن استخدام نظريّة الهدف، بل لمساعدتك على تجنّب بعض الأخطاء الممكنة. تذكّر أنّ الموظّفين يملكون الحقّ في أن يكون هناك توقّع منطقيّ لأدائهم وفي مكافآت تتناسب مع أدائهم. كما أنّ للمنظّمات الحقّ في أن تتوقّع أعلى أداء ممكن من موظّفيها. يجب أن تُستخدم نظريّة الهدف في

تحسين العلاقات الوظيفيّة، ويجب أن يكون فحوى نظريّة الهدف هو أنّ على الأفراد بذلُ الجهد في سبيل تحقيق الأهداف الصعبة والمقبولة من قبلهم وذات الطبيعة المحدّدة.

14.4.4 نظرية التوقع

تفترض **نظريّة التوقّع** (expectancy theory) أنّنا سنبذل مجهودًا كبيرًا لنؤدّي أداءً على أعلى مستوى لنحصل على مخرجات قيّمة لنا. هذه هي النظريّة الدافعيّة الأكثر تشويقًا تبعًا للكثير من الباحثين في السلوك المؤسّساتي، ومن أهمّ أسباب ذلك أنّها أكثر نظريّة مفهومة حاليًا. تربط هذه النظريّة العديد من المفاهيم والافتراضات من النظريّات الأخرى المذكورة في هذا الفصل. بالإضافة إلى ذلك تشير هذه النظريّة إلى العوامل الّتي قد تكون أسقطتها النظريّات الأخرى. لدى هذه النظريّة الكثير لتقدمه لطلاب الإدارة والسلوك المؤسّساتي.

إنّ نظريّة التوقّع عامّة، ويمكن استخدامها في العديد من المواقف، في الاختيار بين عروض العمل وبين العمل بجدّ أو عكس ذلك وبين الذهاب للعمل أو عدم الذهاب وغيرها. نظريًّا يمكن التفكير في أي مجموعة من الاحتمالات عبر نظريّة التوقّع. بشكل أساسيّ تركّز النظريّة على مسألتين مترابطتين:

1. عندما نواجه احتمالين أو أكثر، أيّهما نختار؟
2. عندما نختار احتمالًا ما، كم سنكون مدفوعين للسعي خلفه؟

تركّز هنا نظريّة التوقّع على عاملي الدافعيّة الأساسيّين، وهما: الاتّجاه (أيّ احتمال؟) والشدّة (كم سنبذل جهدًا لتحقيق هذا الاحتمال؟). تتحدّد جاذبيّة احتمال ما عبر "توقّعاتنا" لما سيحدث إن اخترناه. كلّما ازدادت قناعتنا أنّ الاختيار سيقود لنتائج إيجابيّة كلّما ازداد انجذابنا له.

تنص نظريّة التوقع على أنّنا سنختار الاحتمال الأكثر جاذبيّة عندما نواجه اختيارًا بين احتمالين أو أكثر. وكلّما كان انجذابنا لاحتمال ما أكبر كلّما دُفعنا أكثر للسعي خلفه. تلعب ميولنا الشخصيّة دورًا في هذه العمليّة -كما ذُكر سابقًا في هذا الفصل-. فنحن مدفوعون لأن نسعى باتّجاه المخرجات المرغوبة (علاوة على الراتب مثلًا) وأن نتجنب تلك غير المرغوبة (التأديب أو التوبيخ). تنصّ نظريّة التوقّع أيضًا على أنّنا منطقيّون في قراراتنا حول الاختيارات، فهي ترى البشر عقلانيّين. يقيّم الأشخاص اختياراتهم من مبدأ "الإيجابيّات والسلبيّات" ويسعون بعدها لاختيار "الإيجابيّات" الأكثر "والسلبيّات" الأقلّ.

I. نموذج التوقع الأساسي

هنالك ثلاثة مكوّنات رئيسيّة لنظريّة التوقّع تعكس افتراضاتها للميول والعقلانيّة، وهي: توقّع (الجهد - الأداء) وَتوقّع (الأداء - المخرجات) وَالتكافؤ.

توقّع الجهد-الأداء (effort-performance expectancy) باختصاره (جـ1) (E1) هو الاحتمال المُتوقّع للأداء الناجم عن الجهد المبذول (ج←د). قد يعني الأداء أي شيء من نيل علامة 100 في امتحان ما حتّى تجميع 100 جهاز في اليوم. بعض الأشخاص يعتقدون أنّهم مهما بذلوا من جهد فلن يصلوا إلى أداءٍ عالٍ مناسب. هؤلاء

لديهم جـ1 ضعيفة. أناس آخرون يمتلكون E1 قويّة ويظنّون العكس، أي أنّهم سيؤدّون أداءً عاليًـا إن بـذلوا الجهـد الكافي. جميعكم تعرفون طلابًا يمتلكون جـ1 متفاوتة من الطالب الّذي يرى أنّه سـيؤدّي جيّـدًا لـو درس بجـدّ إلى الطالب الّذي يرى أنّه مهما درس لن يصل إلى ما يريد. يكوّن الناس هذه القناعات بناءً على التجارب السابقة مـع العمل ذاته وبناءً على إدراكهم لقدراتهم الذاتيّة. إن لبّ مفهوم E1 يكمن في أنّ الأناس لا يـدركون دومًـا بالعلاقـة المباشرة بين مستوى جهدهم ومستوى أدائهم.

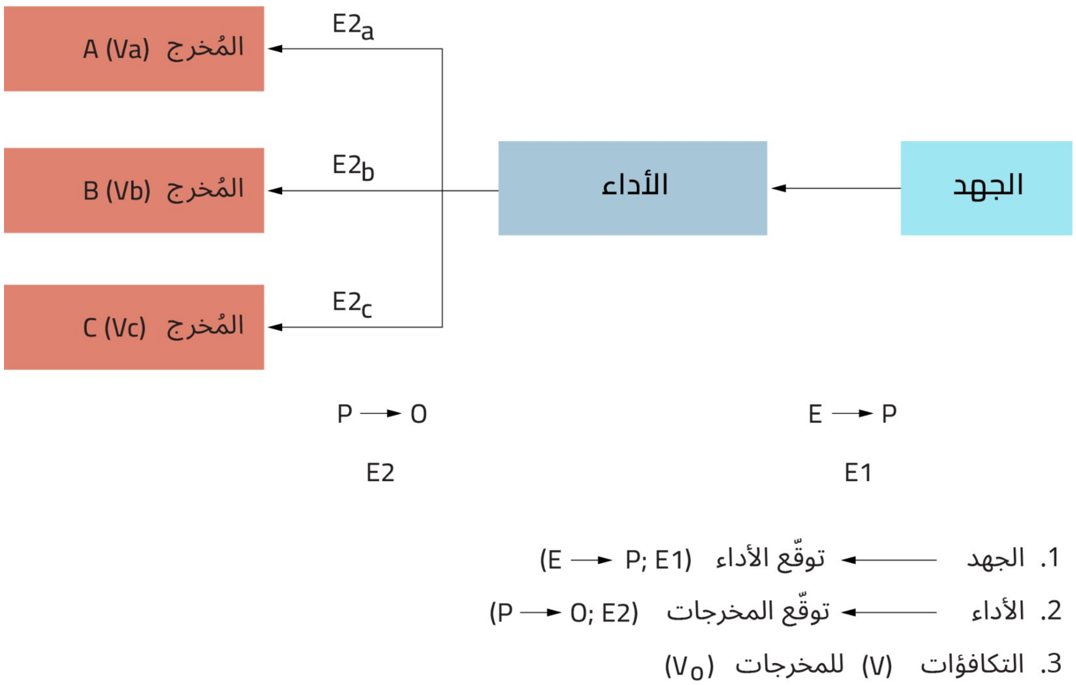
توقّع الأداء-المخرجات (performance outcome expectance) أو (ج2)ـ (E2) وهو العلاقة المُدركـة بين الأداء والمخرجات (د←خ).** العديـد من الأشـياء في الحيـاة تحـدث بنـاء على جـودة أدائنـا لمهـام مختلفـة. فيسأل جـ2 "ماذا سيحدث إن أدّيت جيّدًا؟" فلنقل أنّك حصلت على علامة كاملة في موادك الجامعيّـة. سـتكون مسرورًا للغايـة وسيحسـدك زملاؤك كمـا سـتنفتح أمامـك آفـاق العمـل. فلنقـل الآن أنـك حصـلت على علامـة "مقبول"، الآن ها الامتحان كان فُرصتك الأخيرة، سيطردك العميد من القسم وسوف تعود لمنزلك خائبًـا. بنفس هذه الطريقة تتشكّل توقّعـات جــ2 ضـمن المؤسّسـات. يعتقـد الأشـخاص ذوي جــ2 مرتفـع أنّهم إن أدّوا جيّـدًا سيتلقّون مخرجات مرغوبة (علاوات جيّدة ومدح المسؤولين عنهم وشعورهم بالمسـاهمة في نجـاح المؤسّسـة). في المقابل يمتلك الأشخاص ذوو جـ2 ضعيفة الإحساس المعاكس (لن تحصل على المخرجات التي ترغب بهـا ولا يهم كم بذلت من جهد طالما أنّهم لم يطردوك من عملك بعد).

التكافؤات (valences) هي أسهل مفاهيم نظريّة التوقّـع وصـفًا. فهي الدرجـة الّـتي نـرى فيهـا مخرجًـا مـا مرغوبًا أو محايدًا أو غير مرغوب. فتكون المخرجات المرغوبة (مثل علاوة 25%) تكافؤًا إيجابيًّا. أمّا المخرجات غير المرغوبة (كالتأديب) تكون تكافؤًا سلبيًّا. أمّـا المخرجـات غـير المهمّـة لنـا (أين سـتركن سـيارتك) تكـون تكـافؤًا محايدًا. تكثر التكافؤات الإيجابيّة والسلبيّة في بيئة العمل، ومن أمثلتها: العلاوات والخصومات والمدح والانتقـاد والاعتراف والرفض والترقية والتخفيض. وكما تتوقّع فإنّ إدراك الأشخاص لهذه المخرجات يختلف اختلافًا كبـيرًا. تؤثّر حاجاتنا وقيمنا وأهدافنا وشخصيّاتنا على التكافؤ الذي نعطيه لمُخرج ما. قد نعتبر أنّ علاوة 10% مرغوبة إلى أن نكتشف أنّها أقلّ علاوة ممنوحة في الشركة.

يلخّص الشكل التالي المفاهيم الثلاثة الرئيسيّة لنظريّة التوقـع. تنصّ النظريّـة على أنّ إدراكنـا للمحيـط هـو شيء أساسيّ لتوقّع "ماذا يؤدّي لمـاذا". فنحن نـدرك أنّ مجهـودًا معيّنًـا يعطي أداءً معيّنًـا. ونحن نـدرك أنّ أداءً معيّنًا يعطي مخرجات معيّنـة. قـد تكـون **المخرجـات خارجيّة** (extrinsic outcomes) أيّ أنّ الآخـرين (مثـل المدير) هم من يقرّرون إن كنّا سنتلقّاها. وقد تكون **المخرجات داخليّة** (intrinsic outcomes) أي أنّنا نحن من نقرر إن كنّا سنتلقّاها (مثل الإحساس بالإنجاز).

** في بعض الأحيان يسمّى جـ2 الوسائط/الوسائل لأنّه عبارة عن الشعور بأنّ الأداء هو وسيلة الحصول على المخرجات المرغوب بها

كلّ مُخرج لديه تكافؤٌ مقترن به (للمخرج أ التكافؤ تأ). تفترض نظريّة التوقّع أنّنا سنبذل مجهودًا يجلب لنا أكبر قدر ممكن من المخرجات الإيجابية.*** إن كان جـ1 أو جـ2 ضعيفين أو إن كان المخرج غير مرغوب بما يكفي فسيكون دافعنا لبذل جهدٍ ما منخفضًا، وبعبارة أخرى، يمتلك الفرد دافعًا لكي يحاول تحقيق مستوى الأداء الذي يجلب له المكافآت الأكثر.



الشكل 124: نظريّة التوقّع للدافعيّة. تعبّر تخ عن تكافؤ المخرج. سيختار الفرد المجهود المترافق مع أعلى طاقة.

ب. تطبيقات نظرية التوقع

لنظريّة التوقّع تطبيقات مهمّة في مكان العمل. تفترض نظريّة التوقّع بشكل رئيسيّ أن الموظّفين سيُدفعون لتقديم أداءٍ جيّدٍ بشرطين اثنين، الأوّل هو عندما يعتقد الموظّفون أنّ قدرًا معقولًا من الجهد سينتج أداءً جيّدًا، أمّا الثاني فهو عندما يكون الأداء الجيّد مرتبطًا بالنتائج الجيّدة والأداء السيّء مرتبطًا بالنتائج السيّئة. إن لم يتواجد أيّ من الشرطين في إدراك الموظّفين فسيكون دافعهم للإنتاج منخفضًا.

لم قد يدرك موظّف ما أنّ النتائج الجيّدة ليست مرتبطة مع الأداء العالي؟ أو أنّ المخرجات السيّئة ليست مرتبطة مع الأداء السيئ؟ بمعنى آخر، لِمَ يمتلك موظّفون جـ2 منخفضة؟ يحدث هذا لعدّة أسباب. السبب الرئيسيّ هو أنّ العديد من المنظّمات تلتزم بشكل كبير بالمساواة (وليس الإنصاف)، فتعطي جميع الموظّفين نفس الأجر لقاء نفس العمل ومع نفس العلاوات السنويّة (العلاوات العامّة) ومعاملة متساوية متى أمكن. حيث

***يمكن التعبير عنها أيضًا على شكل معادلة

القوة لاختيار مستوى الجهد = جـ1 × Σ (جـ2$_{خ}$×تـ$_{خ}$)

حيث تـ$_{خ}$ هي تكافؤ المخرج (خ) وجـ2$_{خ}$ هي الاحتمال المحسوس لمستوى معيّن من الأداء (ضعيف-وسط-ممتاز) سينتج هذا المخرج. لذا، لعدّة مخرجات ولمستويات متعدّدة من الأداء، تُضرَب تكافؤات المخرجات وجـ2 خاصّتها وجمعها مع قيم مخرجاتها. وبالجمع مع جـ1 سيختار الفرد المستوى من الجهد الذي يترافق مع القوّة الأكبر.

تعتقد هذه الشركات أنّ الموظّفين الذين "يأخذون أكثر" يسبّبون تعكّرًا في جوّ الشركة وإحساسًا بعدم الإنصاف لدى الموظفين الآخرين.

لكن في ذات الوقت فالموظّفون في مثل تلك الشركات يصبح لديهم جـ2 منخفضة لأنّه لا يوجد تمييز في المخرجات. فإن تلقّى أفضل وأسوأ الموظفين الأجرَ نفسه، فمع الوقت سيقرّر الاثنان أنّه لا مغزى من بذل أيّ جهد إضافيّ. ومن البديهيّ أنّ هذا ليس هدف أيّ منظّمة تنافسيّة وأنّه قد يسبّب تأخّر الشركة في سباقها مع نظيراتها في سوق العمل العالميّ.

تنصّ نظريّة التوقّع أن على المنظّمات -لرفع الدافعيّة لأقصى حدّ- أنّ تربط المخرجات والنتائج بالأداء. هذا هو التطبيق الرئيسيّ لنظريّة التوقّع؛ إذ تجعلنا نفكّر كيف يجب أن توزّ ع الشركة مُخرجاتها. فإن آمنت منظّمة أو مدير ما بأن معاملة الكل "سواسية" ستجلب الرضا والدافعيّة للموظّفين فهم مخطئون. فنحن نعلم بفضل نظريّة الإنصاف أنّ بعض الموظّفين -غالبًا الأفضل من بين الموظّفين- سيشعرون بعدم الإنصاف على إثر نقص المكافأة. وتنصُّ نظريّة التوقّع أنّ الموظّفين عندما لا يرون فارقًا في النتائج بين الأداء الضعيف والقويّ فلن يعملوا بجهد يكفي للوصول إلى الأداء العالي. يجب على المنظّمات الناجحة أن تشجّع شعور مكافأة الأداء الجيّد (حوافز أو ترقيات) ومعاقبة الأداء السيّء (تأديب أو فصل). تذكّر أنّ هنالك فرق كبير بين معاملة الموظّفين بتساوٍ وبين معاملتهم بإنصاف.

ماذا لو ربطت مؤسّسة ما الأداء العالي بنتائج جيّدة والأداء المنخفض بنتائج سلبيّة؟ سوف يقوى جـ2 لدى الموظّفين. لكن هل سيثمر هذا الأسلوب موظّفين مع دافعيّة عالية؟ الجواب هو ربّما. لكننا لم نناقش حتى الآن جـ1 للموظّفين. إن كان ضعيفًا فسيشعر الموظّفون أنّ الجهد المرتفع (أو المنخفض) لن يؤدي لأداء أفضل ولذا لن يبذلوا مجهودًا إضافيًّا. من المهمّ أن يفهم المديرون احتماليّة حدوث هذا بالرغم من مكافأتهم للأداء المرتفع.

المهام المتعلّقة بالمهارات هي ربّما السبب الأكبر لامتلاك بعض الموظّفين جـ1 ضعيفًا. الكفاءة الذاتيّة (self-efficacy) هي اعتقادنا بإمكانية تنفيذ بعض المهام المستقبليّة أو تحقيق نتيجة ما. يعتقد الموظّفون ذوو الكفاءة الذاتيّة العالية أنّهم سينجحون غالبًا في تحقيق كل أهداف عملهم ومسؤوليّاتهم. وكما توقّعت، الموظّفون ذوو الكفاءة الذاتيّة المنخفضة يعتقدون العكس.

يعكس مستوى الكفاءة الذاتيّة إيماننا بقدرتنا على تنفيذ مهمّة معيّنة بمستوى معيّن من الأداء. فإن اعتقدنا أنّ احتماليّة بيعنا لبضاعة بسعر 30,000$ خلال شهر واحد هو 0.90 (90%) فستكون كفاءتنا الذاتيّة لهذه المهمّة مرتفعة. الكفاءة الذاتيّة المحدّدة هي حكمنا حول احتمال نجاحنا في مهمّة ما وذلك مباشرة قبل قيامنا بها. ونتيجة لذلك، تكون الكفاءة الذاتيّة متنوّع أكثر بكثير من غيرها من الأفكار الشخصيّة. لكن لا يزال هناك شكّ في كون معتقداتنا هذه هي بعض من أهمّ دوافع سلوكنا. لا تُحدّد توقّعاتنا للكفاءة قرارنا الأوليّ في تنفيذ المهمّة من عدمه فحسب، بل تحدّد أيضًا كم سنبذل من مجهود وما إن كنا سنكافح لأجل هذه المهمّة.[32]

للكفاءة الذاتيّة أثر كبير على العامل جـ1. وبالنتيجة، الكفاءة الذاتيّة هي واحدة من أهمّ محدّدات السلوك في أيّ مهمّة أو موقف.[33]

يطوّر الموظّفون جـ1 ضعيف لسببين اثنين. الأوّل هو أنّهم لا يمتلكون موارد كافية لتأديـة وظيفتهم، ويمكن أن تكون الموارد داخليّة أو خارجيّة. تتضمّن الموارد الداخليّة ما يضيفه الموظّف للعمل (مثل التدريبات الســابقة وخبرة العمل والتعليم والقدرات وغيرها) وما يفهمونـه عن مهـامهم وكيـف يصـبح أداؤهم جيّـدًا، العامـل الأخـير يسمّى إدراك الدور، أي كيف يعتقد الموظّف أنّ وظيفته يجب أن تُؤدّى وكيف يرون أنفسـهم ضـمن المؤسّسـة. إن لم يكن الموظّفون يعلمون كيف يصـبح أداؤهم عاليًـا فهم يملكـون جــ1 ضـعيفًا. المـوارد الخارجيّـة تتضـمّن الأدوات والمعدّات والعمّال اللازمين لإتمام المهمّة. يمكن لشحّ الموارد الخارجيّة أيضًا أن تُضعِف جـ1.

السبب الثانيّ لضعف جـ1 هو فشل المؤسّسة في قياس الأداء بالشكل الصـحيح. أي أنّ تقييمـات الأداء لا تترابط بالشكل السليم مع مستويات الأداء الحقيقيّة. كيف يحدث هذا؟ هل تلقّيت من قبـل نتيجـة امتحـان مـا وشعرت بأنّها لا تعكس ما درسته وتعلّمته حقًّا؟ يحدث هذا أيضًا في المؤسّسات. لم تكون التقييمات أحيانًا غير دقيقة؟ لأنّ المشرفين الذين يجرون التقييم عادةً هم بشر في نهاية الأمر. ربّما كانوا يعملون تحت الاعتقاد الخطـأ بأنّ التقييم المماثل لكلّ الموظّفين سيجعل الفريق سعيدًا. ولربما يمارسون التفضيل في اللاوعي لديهم، أو ربّما لا يعلمون أساسًا ما هي مستويات الأداء الجيّد والسيّئ. ربّما كانت المعايير التي عليهم استخدامها لا تتلاءم مــع منتجهم/فريقهم. تقييم الأشخاص ليس بالأمر السهل أبدًا.

مهما كان سبب ارتكاب الأخطاء، سيعتقد بعض الموظّفين أنّهم لن يتلقّـوا تقييمًـا مرتفعًـا مهمـا بـذلوا من جهد. قد يؤمن هؤلاء بأنّ أداءهم في الحقيقة ممتـاز لكن نظـام التقـييم هـو المَعيب. تختلـف نظريّـة التوقّـع عن أغلب النظريّات الأخرى لأنّها توضّح الحاجة للقياس الدقيق للأداء. لا يمكن أن تـدفع المنظّمـات موظّفيهـا للأداء العالي إن لم يستطيعوا تحديد ما هو الأداء العالي في بادئ الأمر.

تمارس المنظّمات تأثيرًا كبيرًا على اختيارات الموظّفين لمستوى أدائهم. أي أنّ المؤسّسـات لـديها أثـرٌ كبـير على شدّة واتّجاه مستويات الدافعيّة لدى الموظّفين. بعض التطبيقات العمليّة لنظريّة التوقّع هي:

1. تقويّة الجهد ← توقّع الأداء من مـوظّفين مختـارين يمتلكـون القـدرات الضـروريّة وتوفـير تـدريب ملائم وتجارب النجاح وتوضيح مهام العمل... إلخ.

2. تقويّة الأداء ← توقّع المخرجات مع سياسـات تحـدّد السـلوك المرغـوب الـذي يـؤدّي للنتـائج المرغوبـة والسلوك غير المرغوب الذي يؤدي لنتـائج غـير مرغوبـة أو محايـدة. التعزيـز المسـتمر لهـذه السياسـات أساسيّ ويجب أن يبقى العاملون مؤمنين بها.

3. التقييم الممنهج الذي يقيس قيمة العمل الذي يقدّمه الموظّفون. كلّما كان تكافؤ النتائج المعروضة لقاء سلوك ما أكبر، كلّما ازداد احتمال الـتزام المـوظّفين بهـذا السـلوك. التميـيز بين القيم المختلفـة وجـودة الأداء المتباينة بين الموظفين من شأنه أن يساعد المؤسسة على تحديد قيمٍ واضحة ونتائج تتناسب مع قيمة الأداء لدى كل موظّف، فتضع مثلًا قيمًا عالية للأداء الجيّد وقيّمًا منخفضة للأداء السيء.

4. ضمان ترجمة الجهود المبذولة إلى أداء عبر توضيح إلام تقود الأفعال وعبر التدريبات الملائمة.

5. تأمين نتائج مناسبة لأداء الموظّفين عبر جدول مكافآت (نتائج خارجيّة) وتصميم عمل ملائم (ليكون العمل بحدّ ذاته نتيجة داخليّة).

6. فحص مستويات النتائج المقدّمة للموظّفين. هل هي منصفة بالنظر لمدخلات العاملين؟ هل هي منصفة بالنظر كيف يُعامل الآخرون؟

7. قياس مستويات الأداء بأكبر دقّة ممكنة والتأكد من أنّ العاملين قادرين حقًّا على بذل أفضل ما لديهم والوصول إلى مستوى مرتفع من الأداء.

إدارة التغيير

الاختلافات في الدوافع بين الثقافات

الموظّف المستاء هو حالة عالميّة منتشرة في عالم الأعمال بغضّ النظر عن البلد. إنَّ الإشارات الثقافيّة، والأعراف الاجتماعيّة، والحواجز اللغويّة البسيطة قد تجعل مهمة تحفيز الموظفين بالنسبة لمدير مؤسسة عالميّة أمرًا مربكًا وعسيرًا حقًّا. إيصال الشغف للرؤية العامة، وتدريب الموظفين لرؤية أنفسهم ملّاك ومسؤولين عن أعمالهم، أو محاولة إيجاد "نظام بيئي تحفيزيّ" كلّ هذه الإجراءات قد تسقط بمجرد تفويت إشارة بسيطة، أو ترجمة سيئة، أو اتباع طريقة اللهجة الصمَّاء لحضارةٍ قد تبلغ من العمر ألف سنة.

إبقاء الموظفين متحمّسين عن طريق جعلهم يشعرون بأنَّهم قيّمون وجديرون بالتقدير ليس مجرد فكرة "غربية". المدوّنة المميّز (Starrfmonline) تؤكّد بأنَّ تحفيز الموظف وجودة العمل المرتبطة به يتعزَّز عندما يشعر الموظفون بأنَّهم قيمون ومحل للثقة وقادرون على التحدّي ومدعومون في عملهم. والعكس بالعكس فعندما يشعر الموظفون أنهم أدوات أكثر من كونهم أشخاص، أو عندما يشعرون بأنّهم غير منخرطين في عملهم عندها ستتدهور الإنتاجيّة. وستبدأ حينها حلقة مفرغة عندما يعامل المدير الموظف على أنَّه عاجز وغير كفؤ، حينها سيُحبط الموظف وتظهر لديه الاستجابة السلبيّة المتوقَّعة.

تستشهد المدوَّنة بمثال من أوربا الشرقيَّة حيث يهمّش المديرُ الموظَّف ويعامله على أنَّه غير فعال ولا يمتلك الكفاءة. وبعد تدريب الإدارة أعاد المدير النظر في تقييمه وبدأ بالعمل مع الموظف. وعندما بدأ المدير العمل على تعزيز كفاءة ودافعيّة الموظف، انتقل الموظف حينها من كونه المؤدّي الأدنى ليصبح عضوًا قيِّمًا في الفريق. وتقول المدوَّنة في النهاية "إنَّ مصطلح 'الموارد البشرية' بحد ذاته يصوِّر الموظَّفين على أنّهم مواد يجب استثمارها لأهداف المنظمة. وبينما تشمل الطبيعة الأساسية لعقود الموظفين مظاهر عمالة تجارية مقابل أجر مادي، لا نجب أن نفشل برؤية وتقدير موظفينا كما نرى باقي الأشخاص، وإلَّا ستواجه حينها جميع محاولاتنا لتحفيزهم معدلات نجاح محدودة" (Starrfmonline 2017 n.p.).

بافل فوسك (Pavel Vosk)، مستشار في الأعمال والإدارة في (Puyallup) في واشنطن، يقول بأنَّه في كثير من الأحيان يتحوّل الموظفون الأكفاء الذين يمتلكون القدرة لتحقيق إنجازات كبيرة، يتحوّلون إلى أشخاص ليس لديهم أي دافع. وخلال بحثه عن إجابة وجد بأنَّ المصدر الأشيع والأكبر لذلك هو نقص الاعتراف بجهد الموظف أو أدائه الاستثنائي. وفي الحقيقة وجد فوسك بأنَّ معظم الموظفين يبذلون جهدًا إضافيًّا في محاولة

تحقيق هدفهم ليس أكثر من ثلاث مـرات قبـل أن يستسـلموا. وتتمثـل نصـيحة فوسـك بإظهـار الامتنـان لعمـل الموظفين، خصوصًا عندما يقدّم الموظفون إنجازات أكثر من المطلوب منهم. وقال أيضًا بأنَّ هـذا التقـدير لعملهم ليس من الضروري أن يكون مبالغًـا بـه، حيث يكفي تصـرُّف بسـيط يُشـعِر المـوظَّفين بالتقـدير، من تقـديم وجبة غداء لفريق يعمل لساعات إضـافيَّة لإنجـاز العمـل قبـل الـوقت المحـدد أو حـتى كلمـة شـكر بسـيطة وجهًـا لوجه (Human 2017).

ريتشــارد فــرازاو (Richard Frazao) رئيس (Quaketek) في مونتريــال، كيبيــك، يشــدّد على التحــدُّث مــع المــوظفين والتأكُّــد من انخــراطهم في عملهم، وأشــار إلى الملــل في العمــل على أنــه عامــل محبــط مهم (Human 2017).

ولكن تحفيز الموظفين ليس "مقاس واحد يصلح للجميع" عالميًا. فمكافأة وتقدير الأفراد وإنجـازاتهم أمـر جيّد في الحضارات الغربيَّة ولكنَّه أمر غير مرغوب في الحضارات الآسيويَّة التي تقدِّر عمل الفريـق والتشـاركيَّة أكـثر من العمل الفردي. ويعود الأمر لتأثير الثقافة فيما إذا كانوا سيكافئونهم بزيادة في الأجر أو بمنصــب وظيفي أو بمكتب أكبر. تخفيض رتبة موظف لضعف أداءه هي طريقة فعَّالة للتحفيز في الدول الآسيوية ولكنَّها غالبًا ما تؤدي لخسارة الموظَّـف كليًــا في الحضــارات الغربيَّــة. يقــول مــاثيو مــاك لاكلان (Matthew MacLachlan) من شــركة Communicaid "إنَّ افتراض أنَّ القوى العاملة العالميَّة لديك ستتحفَّز بالطرق ذاتها هو افـتراض خطـأ ولـه تـأثير كبير على تقييد المواهب" (2016 n.p.).

الأسئلة:

1. افترض أنك أوروبيٌ تعمل مديرًا في الشرق الأوسط أو إفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، ما هي القضايا التحفيزية التي قد تواجهها؟

2. ما هي المشاكل الـتي تتوقـع أنَّ مـديرًا من حضـارة كونفوشوسـية سـيواجهها أثنـاء إدارة مـوظفين في أميركـا؟ وفي أوروبا؟

3. مــا هي القضــايا الدينيــة أو الأخلاقيــة أو الثقافيــة الــتي تعتقــد بــأنَّ المــديرين سيضــطرون لاجتيازها في الولايات المتَّحدة؟

ج. نظرية التوقع: نظرية شاملة للدافعية

يمكن ربط نظريّة التوقّع مع مفاهيم الدافعيّة البشريّة أكثر من أيّ نظريّة أخرى. انظر إلى الأمثلة التالية:

- تنصّ نظريات الاحتياج على أنّنا مدفوعون لتلبية حاجاتنـا. فنقيّم مـا يشـبع حاجاتنـا غـير المُلبّـاة بشـكل إيجـابيّ والعكس بـالعكس. كمـا نعطي قيمًـا محايـدة للنتـائج الّـتي لا تـؤثّر على حاجاتنـا. فعليًّا، تشـرح نظريّات الحاجات كيف تشكّلت التكافؤات.

- تنصّ نظريّات الإشراط الاستثابي على أنّنا غالبًا نكرّر استجابة (سلوك) في المستقبل في حال كوفِئ هذا السلوك من قبل (أي أن يُتبع السلوك بنتيجة إيجابيّة أو بإزالة نتيجة سلبيّة). هذه العمليّة الأساسـيّة في تشـكيل الأداء ← توقّعـات المخرجـات. تقـترح كـلّ من نظريّـة الإشـراط الاسـتثابي ونظريّـة التوقّـع أن

تفاعلاتنا مع محيطنا تؤثّر على سلوكنا المستقبليّ. الاختلاف الأساسيّ هو شرح نظريّة التوقّع لهذه العمليّة بمصطلحات إدراكيّة (عقلانيّة).

- تنصّ نظريّة الإنصاف على أنّ رضانا على مجموعة من النتائج لا يعتمد على تقييمنا لها فحسب، بل أيضًا على الظروف المحيطة بها. لذا تشرح نظريّة الإنصاف جزءًا من العمليّة المعروضة في الشكل 123. إن لم نشعر بأنّ نتيجة ما منصفة بالمقارنة مع الشخص المرجعيّ فسنعطيها تكافؤًا أقلّ أو تكافؤًا سلبيًّا.
- يمكن دمج نظريّة الهدف مع النموذج التوقعيّ الموسّع بعدّة طرق. لاحظ (Locke) أنّ نظريّة التوقّع تشرح كيف نختار هدفًا محدّدًا.[34] إلقاء نظرة أخرى على الشكل 123 يكشف تشابهات جديدة بين النظريّتين. استخدام (Locke) لمصطلح "تقبّل الهدف" لتعريف تبنّي الفرد للهدف يشابه مفهوم "خيار البديل" في نموذج نظريّة التوقّع، كما يشبه مفهوم "الالتزام بالهدف" من نظريّة الهدف وصف نظريّة التوقّع لمستويات الجهد. يقترح (Locke) أنّ صعوبة وتحديد الهدف هي محدّدات رئيسيّة لمستوى الأداء (الجهد المنصبّ على الهدف) ويبدو أنّ نظريّة التوقّع تتوافق مع هذا، بالرغم من كونها لم تفصّل في هذه النقطة. يمكننا أن نستنتج بمنطقيّة أن العمليّات الباطنيّة التي تستكشفها النظريّتان متشابهتان بشدّة وتشيران إلى توصيات متشابهة.

اختبار مدى الفهم

1. افهم نظريّات الدافعيّة المنهجيّة: الإشراط الاستثابي-الإنصاف-الهدف-التوقّع.
2. صف العوامل الإداريّة الّتي يجب أن يأخذها المديرون بالحسبان عند تطبيق هذه المقاربات.

14.5 دراسات حديثة على نظريات الدافعية

صِف التقدّمات الحديثة في دراسة الدوافع البشريّة.

لا تزال الدوافع لدى الموظّفين عاملاً مهمًّا تركّز عليه أبحاث السلوك المؤسّساتيّ.[35] سنلخّص بعضها هنا:

14.5.1 نظريات المحتوى

هناك بعض الاهتمام في اختبار نظريّات المحتوى (بما فيها نظريّة العوامل الثنائيّة) خاصّة في البحوث الدوليّة. لا تزال نظريّات الحاجات مدعومة بشكل عامّ مع تحديد أغلب الأشخاص عوامل بيئة العمل (الاعتراف والتقدّم وفرص التعلّم) على أنّها الدافع الرئيسيّ لهم. يتماشى هذا مع نظريّات إشباع الحاجات. على أيّة حال، أغلب هذه الأبحاث لا تتضمّن قياسات حقيقيّة لأداء الموظّفين. لذا يبقى السؤال عمّا إذا كانت العوامل الّتي يدّعي الموظّفون أنّها تدفعهم... تدفعهم حقًّا.

14.5.2 نظرية الإشراط الاستثابي

هنالك اهتمام ملحوظ في هذه النظريّة وخاصّة ضمن سياق ما بات يعرف باسم تعديل السلوك المؤسّساتي. وما يثير الاستغراب أنّه لم يكن هنالك العديد من الدراسات الّتي تستخدم هذه النظريّة لتصميم نظام مكافآت بالرغم من التطبيقات الواضحة لها في هذا المجال. وبدلًا من ذلك ركّزت العديد من الأبحاث الحديثة على الإشراط الاستثابيّ لكلٍّ من العقاب والإخماد. تسعى هذه الدراسات إلى تحديد كيفيّة استخدام العقاب بشكل ملائم. لا تزال الدراسات الحديثة تؤكّد أنّ العقاب يجب أن يستخدم باعتدال وفقط بعد أن لا يفيد الإخماد، كما يجب أن لا يكون مدمّرًا أو مديدًا.

14.5.3 نظرية الإنصاف

لا تزال نظريّة الإنصاف تحظى بدعم كبير من الأبحاث. لكن النقد الأساسيّ لها لا يزال قائمًا وهو أنّ المدخلات والمخرجات الّتي يستخدمها الأشخاص لتقييم الإنصاف غير محدّدة بدقّة، فهنالك تعريف مميز بكلّ شخص لمدخلاته ومخرجاته الخاصّة، ولا يزال العلماء يحاولون تحديها جميعًا. على أيّة حال، النظريّة قويّة فيما يخص المدخلات (الأداء) والمخرجات (النتائج أو الأجر). امتدّت النظريّة بعد تطبيقاتها الكبرى في السنوات الأخيرة إلى مجال يدعى العدالة المؤسّساتيّة، عندما يتلقّى الموظّفون المكافآت (أو العقاب) يقيّمونه حسب مفهومهم للإنصاف (كما ناقشنا)، ويسمّى هذا عدالة التوزيع.، يقيّم الموظّفون المكافآت أيضًا حسب مفهومهم لإنصاف عمليّة توزيع المكافآت، وهذا يسمّى العدالة الإجرائيّة. لذلك، خلال تخفيض عدد العاملين لمنظّمة ما، عندما يخسر موظّفون أعمالهم يتساءلون إن كان هذا مُنصفًا (عدالة توزيع)، لكنّهم يقيمون أيضًا عدالة العمليّة الّتي اُستخدمت لاتّخاذ قرار من سيتمّ التخلّي عنه (عدالة إجرائيّة). على سبيل المثال، تسريح العاملين بناء على أقدميّتهم قد يُفهم على أنّه أكثر إنصافًا من أن يكون مبنيًّا على آراء المشرفين.

14.5.4 نظرية الهدف

لا يزال صحيحًا القول أنّ الأهداف الصعبة والمحدّدة تثمر أداءً أفضل من الأهداف المُبهمة، بافتراض أن الأهداف مقبولة من الشخص ذاته. توضّح دراسات حديثة أهميّة الآثار الإيجابيّة لاستقصاء الآراء حول الأداء والالتزام بالهدف في عمليّة تحديد الهدف. تحسّن الحوافز النقديّة الدافعيّة عندما تكون الحوافز مرتبطة بتحقيق الهدف، وذلك عبر زيادة الالتزام بتحقيق هذا الهدف. هناك آثار سلبيّة لهذه النظريّة كذلك. إن تضاربت الأهداف قد يضحّي الموظّفون بالأداء في مهام وظيفيّة مهمّة. على سبيل المثال إن كانت الأهداف الكميّة والنوعيّة كلاها مطلوب في العمل فقد يتمّ التركيز على الأهداف الكميّة بسبب كونها مرئيّة أكثر.

14.5.5 نظرية التوقع

تحدّد المعادلات الأساسيّة لهذه النظريّة أنّ القوّة الدافعيّة لاختيار مستوى جهد هي حاصل ضرب التوقّع والتكافؤ. تظهر الأبحاث الحديثة أنّ المكوّنات الفرديّة قد ترفع الأداء بنفسها دون أن تدخل عمليّة الجداء. هذا لا

يقلّل أهميّة نظريّة التوقّع. تقترح الدراسات الحديثة أيضًا أن الأداء العالي لا ينتج عندما يكون التكافؤ عاليًا فحسب، بل أيضًا عندما يضع الموظّفون أهدافًا صعبة ومُتحدّية لأنفسهم.

تعليق أخير على الدافعيّة: مع التغيّر المستمر في عالم الأعمال ستتغيّر وسائل المؤسّسات لاستخدام الموظّفين ودافعيّتهم. يجب أن توجَد مكافآت جديدة (إجازات عوضًا عن الحوافز أو خيارات في الأسهم أو نوادي في العمل أو خدمات سنيّة وتنظيفيّة أو فرص للتنقّل وغيرها). من السبُل الناجعة التي بإمكان الباحثين سلوكها تتمثّل في تحليل الدراسات السابقة والوصول إلى استنتاجات ونتائج جديدة من شأنها أن تساعدهم على الوصول إلى فهم أكبر للموضوع.[36]

كشف الحس المؤسساتي

رجال الأعمال والدافعيّة

يصعب الحصول على الدافعيّة من الموظفين العاديين. ولكن ما الذي يدفع ويحفّز رجال الأعمال، الذين هم بدورهم يجب عليهم أن يحفّزوا أنفسهم والآخرين؟ في الوقت الذي يحذِّر فيه الجميع، بدءًا من الفلاسفة الاغريق، وصولًا لمدربي كرة القدم أنَّ نقص الشغف أو حتى الشغف غير الموجّه سينهي أي محاولة منذ البداية. وهنا يمكن النقاش حول ماهيَّة الدافعيّة، فهل هي ببساطة جزء من تدريبنا لأنفسنا أم هو نتيجة إصرارنا الدائم لبلوغ هدف ما، أي لتذكير أنفسنا بسبب يجعلنا نستيقظ كلَّ صباح.

ياسمين المحايري أسّست بعمر الثلاثين وبعملها في منزلها فقط موقع (Supermama.me)، وهو عبارة عن مبادرة تهدف إلى تزويد الأمهات في جميع أنحاء العالم العربي بالمعلومات. عندما بدأت هذه الشركة عملت ياسمين بدوام كامل في وظيفتها اليوميَّة وبمعدل ستين ساعة في الأسبوع حتى تأسس هذا الموقع. وعندها تركت وظيفتها لتتفرَّ غ تمامًا لإدارة الموقع في يناير 2011، وتم نشر الموقع في شهر أكتوبر من العام ذاته. المحايري لديها الدافع لتواصل التقدم، حيث تقول أنَّها إن توقفت فلن تستطيع الانطلاق مجددًا (knowledge @ Wharton 2012).

بالنسبة لياسمين لم يكن الدافع هو الرغبة بالعمل في شركة كبيرة أو السفر حول العالم والحصول على شهادة ماجستير من الخارج. حيث أنَّها قد حققت ذلك بالفعل مسبقًا، وبالأحرى هي صرَّحت بأن دافعها هو "فعل شيء مفيد وأريد أن أصنع شيئًا ما بمجهودي الشخصي" (Knowledge @ Wharton 2012 n.p).

لورين ليبكون (Lauren Lipcon) التي أسست شركة (Injury funds now) تعزو قدرتها على البقاء مدفوعة ومتحمّسةً لثلاثة عوامل،هي : الهدف، والمردود، والاستمتاع خارج العمل. تؤمن ليبكون بأنَّ معظم رجال الأعمال لا يتحفَّزون بالمال، وإنَّما يتحفَّزون بشعورهم بالهدف. شخصيًا تعتقد ليبكون بأنَّه من المهم للناس أن يردوا الجميل لمجتمعاتهم لأنَّ التغيير الذي يراه رجال الأعمال في المجتمعات سيعود عليهم بمزيد من التحفيز وسيجعل العمل أكثر نجاحًا. كما تؤمن ليبكون بأنَّ الحفاظ على حياة جيدة خارج العمل سيساعد رجال الأعمال على البقاء متحفِّزين. وتؤيّد بشكل خاص النشاطات الفيزيائية، ليس فقط للحفاظ على الجسم وإنَّما للمساعدة أيضًا على إبقاء العقل نشيطًا وقادرًا على التركيز (Rashid 2017).

ولكن هل يتَّفق جميع رجال الأعمال حول الأمور التي تدفعهم؟ في استقصاء أُجري في 17 تموز 2017 على مدوَّنة (The hearpreneur) تمَّ سؤال ثلاثة وعشرين من رجال الأعمال حول الأمور التي تحفِّزهم. سبعة منهم أشاروا إلى أن الشعور بتحقيق هدفٍ معيّن في العمل الذي ينجزونه لعب دور الحافز لمواصلة العمل بالنسبة لهم، وإجابة واحدة تشدِّد على أهميَّة اكتشاف كل شخص "طريقته الشخصيَّة". أمَّا عن رجال الأعمال المتبقين فقد تنوَّعت الإجابات من الحفاظ على سلوك إيجابي (ثلاث إجابات) وإيجاد موارد خارجيَّة (ثلاث إجابات) وحتى التأمُّل والصلاة (إجابتان). وهناك رجل أعمال أجاب بأنَّ دافعه الأساسي هو الخوف، الخوف من البقاء في نفس الوضع المادي يومًا ما في المستقبل "يدفعني لبدء العمل ويقلل من خوفي من الخطر" (Hear from Entrepreneurs 2017 n.p.). وأشار شخص واحد فقط من الثلاثة والعشرين للنجاح المادي على أنَّه عامل محفز لمتابعة العمل.

ومهما اختلف الوصف يبدو أنَّ رجال الأعمال يتَّفقون على أنَّ الشغف والعزيمة هي العوامل الأساسيَّة التي تساعدهم على التغلب على الروتين يومًا بعد يوم.

الأسئلة:

1. في مقالة (Hear from Entrepreneurs)، أحد المجيبين أشار للتحفيز بـ "القمامة"، فهل توافقه أم لا؟ ولماذا؟
2. كيف يكون الحفاظ على دافعيّة رجال الأعمال مشابهًا لتحفيز متابعة درجة في الكليَّة؟ هل تعتقد بوجود رابط بين الاثنين؟ كيف؟
3. تتوقع أنَّ الدافعيّة ستتنوع عبر الحضارات؟

اختبار مدى الفهم

1. افهم المقاربات الحديثة للنظريّات الدافعيّة.

14.6 مصطلحات أساسية

الاتّجاه هو ما يرغب الشخص في تحقيقه أو ما ينوون القيام به.

الإخماد يحدث عندما تجعل النتيجة الاستجابة/السلوك أقلّ تكرارًا في المستقبل النقد من المسؤول عن كولين قد يجعلها تتوقّف عن العمل بجدّ عند أي مهمّة.

إدراك الدور يعبّر بدقّة عن مدى فهم الفرد لدوره في المنظّمة. ما يتضمّن الأهداف (النتائج) الّتي من المتوقّع أن يحقّقها والآليّة الّتي يجب أن يستخدمها لتحقيقها.

الأشخاص المرجعيّون هم أشخاص نعمل معهم ويمارسون عملًا شبيهًا بعملنا ويؤدّون أعمالًا مشابهة في صعوبتها وتعقيدها لعمل الموّظف الّذي يقيّم عدالة الموقف.

الإشراط الاستثابيّ يدلّ على أنّ التعلّم ينتج من عملنا في المحيط.

الالتزام بالهدف هو درجة تكريسنا لأنفسنا لتحقيق هدف ما.

بيئة الأداء تعني مجموعة العوامل الّتي تؤثّر على أداء الموظّفين والخارجة عن سيطرتهم.

التعزيز عندما تجعل النتيجة الاستجابة/السلوك أكثر تكرارًا في المستقبل.

التعزيز الإيجابيّ هو نتيجة إيجابيّة تشبع حاجة ظاهرة أو تزيل عائقًا لإشباعها وتزيد احتماليّة تكرار سلوك ما.

التعزيز السلبيّ هو آليّة أخرى لجعل الاستجابة المرغوبة أكثر تكرارًا. فعندما يسبّب السلوك زوال شيء غـير مرغوب يصبح احتمال تكرار السلوك في المستقبل أكبر.

تعلّم التجنّب يحدث عندما نتعلّم أن نتصرّف بطريقة معيّنة لنتجنّب نتيجة غير مرغوبة أو غير محبّبة.

التكافؤات هي الدرجة الّتي نرى فيها مخرجًا ما مرغوبًا أو محايدًا أو غير مرغوب.

توقّع الأداء-المخرجات أو جـ2 وهو العلاقة المُدركة بين الأداء والمخرجات (د←خ).

توقّع الجهد-الأداء باختصاره جـ1 هو الاحتمال متوقّع للأداء الناجم عن الجهد المبذول (ج←د).

جداول التعزيز هي التكرار الّذي تُعزّز به السلوكيّات الفعّالة للموظّف.

الحاجة هي حالة بشريّة "تتنشّط" عندما يشعر الأشخاص بنقص في مجال مـا. عنـدما نكـون جـائعين -على سبيل المثال- تتنشّط حاجتنا للطعام. من المهم فهم خاصّيّتين أساسيّتين لفهم الدوافع البشريّة.

الحاجــات الأساســيّة هي حاجــات غريزيّــة وطبيعيّــة تتضــمّن الحاجــة الفيزيولوجيّــة للمــاء والطعــام والجنس (التكاثر).

الحاجات الثانويّة يحدث تعلّمها على مدى حياة الشخص وهي نفسيّة بطبيعتها.

الحاجة للانتماء (حـ-نـ) تعكس الرغبة في تأسيس علاقات ودودة وحميمة مع الآخرين والحفاظ عليها.

الحاجة للإنجاز (حـ-جـ) هي كم يندفع الشخص للتميّز في المهمّة الّتي يؤدّيها، خاصّةً المهام الصعبة.

الحاجة للسلطة (حـ-سـ) هي الحاجة للتحكّم بالأشياء وخاصّة بالآخرين.

الحاجات الظاهرة هي الحاجة التي تدفعنا في وقت معيّن وتطغى على الحاجات الأخرى.

الحاجــة الكامنة لا يمكن رؤيتهــا من تصــرّفات الشــخص في وقت معيّن ولكنّ الشــخص يمتلــك هــذه الحاجة رغم ذلك.

حالة الإنصاف هي كون معدّل المدخلات للمخرجات لدينا يساوي معدّل الشخص المرجعيّ.

الدافع هو مصدر الدافعيّة وهو الحاجة الّتي يرغب الشخص في تلبيتها. تصبح حاجات الإنجاز ظاهرةً عنــدما يختبر الأفراد ظروفًا معيّنة.

الدافعيّة هي قوّة داخل أو خارج الجسم تنشّط وتوجّه وتعزّز الأداء البشريّ. أمثلة على ذلك داخل الجسم هي: الحاجات والقيم الشخصيّة والأهداف في حين تكون الحوافز مثالًا على الدوافع الخارجيّة. يرجع أصلة كلمة (motivation) إلى الجذر اللاتينيّ (movere) ويعني "أن تُحرّك".

الدافعيّة الخارجيّة هي عندما نسعى لأن نكتسب شيئًا يرضي حاجة من أسفل الترتيب.

الدافعيّة الداخليّة هي تنشأ من تأدية المهام بحدّ ذاتها لكونها مشوّقة أو "ممتعة".

دافعيّة العمل هو المجهود الّذي يبذله الشخص لتحقيق مستوى معيّن من الأداء في العمل.

الشدّة هي كم يحاول الشخص لتحقيق هذه الأهداف وهي ما نراه على شكل مجهود مبذول.

العقاب هو نتيجة مكروهة تتبع سلوكًا ما وتقلّل من تكراره.

عوامل الدوافع تتعلّق بالعمل الّذي ننجزه وقدرتنا على الشعور بالإنجاز كنتيجة لهذا العمل.

عوامل الصحة المهنية تتعلّق ببيئة العمل وهي تبنى على حاجات الإنسان الأساسيّة "بتجنّب الألم".

الغرائز هي حاجاتنا الطبيعيّة والفطرية للبقاء.

القدرة تعني ما يجلبه الشخص إلى مهمّة أو عمل من معرفة ومهارات وتقبّل التعلّم.

الكفاءة الذاتيّة هي اعتقادنا بأن كان من الممكن أن ننفّذ بعض المهام المستقبليّة أو تحقيق نتيجة ما.

اللاتعزيز يحدث عندما لا يكون هناك أيّ نتيجة لسلوك العامل.

اللذّة تفترض أن الأشخاص يُدفعون لإرضاء حاجاتهم الخاصّة (البحث عن المتعة وتجنّب الألم).

المُخرجات هي كل ما نُدركه على أنّه مردود من المؤسّسة لقاء مدخلاتنا.

المخرجات الداخليّة أي أنّنا نحن من نقرر إن كنّا سنتلقّاها (مثل الإحساس بالإنجاز).

المخرجات الخارجيّة عندما يكون الآخرون (مثل المدير) هم من يقرّرون إن كنّا سنتلقّاها.

المدخلات هي عوامل نساهم فيها للمنظّمة ونشعر بأنّ لها قيمة ما وأنّها متعلّقة بعمل المنظّمة.

المكافأة الزائدة هي حالة كون معدّلنا أعلى من معدّل الشخص المرجعيّ.

المكافأة الناقصة وهي إدراكنا لأنّ معدلنا أقلّ من معدّل الشخص المرجعيّ.

نظريّة الإشراط الاستثابيّ تنصّ على أنّ الأشخاص يتصرّفون بطريقة محدّدة بسبب نتائج تصرّفهم السابق.

نظريّة الإنصاف تنصّ على أن الدافعيّة تتأثّر بالنتائج الّتي نتلّقاها على أفعالنا بالمقارنة مع نتائج وأفعال الآخرين.

نظريّة تحديد الذات لا تسعى لتفسير أسباب الدافعيّة فحسب؛ بل أيضًا لتفسير تأثير المكافآت الخارجيّة على الداخليّة.

نظريّة التوقّع تفترض أنّنا سنبذل مجهودًا كبيرًا لنؤدّي أداءً على أعلى مستوى لنحصل على مخرجات قيّمة لنا.

نظريّة الحاجات الظاهرة تفترض أنّ السلوك الإنسانيّ مدفوع برغبة تلبية الحاجات.

نظريّة الهدف تنصّ على أنّ الأشخاص يؤدّون بشكل أفضل إن كانوا يملكون أهدافًا أو طموحات صعبة ومحدّدة ومقبولة.

نظريّة ERG لألدرفر تختصر فئات ماسلو الخمس إلى ثلاث فحسب: البقاء والانتماء والنمو.

نظريّات محتوى الدوافع تركّز على محتوى ما يدفع الأشخاص.

النظريّات المنهجيّة للدوافع تسلّط الضوء على كيفيّة وسبب دفع الأشخاص.

14.7 مخرجات التعلم

14.7.1 الدافعية: اتجاهها وشدتها

عرّف الدافعيّة وفرّق بين اتّجاه الدافعيّة وشدّتها.

غطّى هذا الفصل نظريّات الدافعيّة الكبرى في السلوك المؤسّساتيّ. تسعى نظيرّات الدافعيّة لشرح كيف يندفع الإنسان. للدافعيّة مكوّنان رئيسيّان: الاتّجاه والشدّة. الاتّجاه هو ما يحاول الشخص تحقيقه. أمّا الشدّة فهي المجهود المبذول لتحقيق الهدف. تعالج كل نظريّات الدوافع الطريقة الّتي يطوّر فيها الأشخاص الشدّة والاتّجاه.

14.7.2 نظريات المحتوى للدوافع

صِف نظرية محتوى للدافعيّة وقارن بين النظريات الأساسيّة لذلك: نظرية الاحتياجات الظاهرة ونظرية الاحتياجات المُتَعَلّمة ونظرية هرميّة الاحتياجات لماسلو Maslow ونظرية الحاجات المعدّلة (البقاء – الانتماء – النموّ ERG) لألدرفر Alderfer ونظرية العوامل الثنائيّة (الدافع-الصحّة) لهرزبر غ Herzberg ونظرية تحديد الذات.

صُنّفت نظريّات الدافعيّة إلى قسمين نظريّات محتوى ونظريّات منهجيّة. تركّز نظريّات المحتوى على ما يدفع السلوك. الفرض الأساسيّ لنظريّات المحتوى هو أن الإنسان لديه حاجات. وعندما تون هذه الحاجات غير مُلبّاة يندفع الإنسان لإشباعها. من هذه النظريّات نظيرّة الحاجات الظاهرة لموراي ونظريّة الحاجات المتعلّمة لماك كليلاند وهرميّة ماسلو للاحتياجات ونظريّة العوامل الثنائيّة لهرزبر غ. كلّ نظريّة من هذه النظريّات تدلي دلوها عن الحاجات الّتي تدفع الإنسان في مكان العمل.

14.7.3 النظريات المنهجية للدوافع

صِف النظريات المنهجية للدافعيّة وقارن وفـرّق بين النظريـات الأساسـيّة لـذلك: نظريـة الإشـراط الاستثابي ونظرية الإنصاف ونظرية الهدف ونظرية التوقع.

تركّز النظريّات المنهجيّـة على كيـف ينـدفع الشـخص. تنصّ نظريـة الإشـراط الاسـتثابيّ على أنّ الأشـخاص يندفعون للسلوكيّات المعزّزة (المُكافأة) ويتجنبّون السلوكيّات المُعاقبة. تكرار تعزيز السـلوكيّات يـؤثّر كـذلك على مدى ظهورها. والفرض الأساسيّ لنظريّة الإنصاف هو أنّ الأشخاص يقارنون وضعهم بالآخرين. إن شعر الشـخص أنّهم لا يعاملون بإنصاف بالمقارنة مع الأشخاص المرجعيّين فقد يصبح سلوك هذا الفرد عكسيًّا وضـارًّا. يجب أن يحـاول المـديرون أن يعـزّزوا الشـعور بالإنصـاف بين المـوّظفين. نظريّـة الهـدف هي نظريّـة قويّـة. تنصّ على أنّ الأهداف الصعبة والمحدّدة تنتج أداءً أعلى إن تقبّلها الموظّفون والتزموا بتحقيقها.

14.7.4 دراسات حديثة على نظريات الدافعية

صِف التقدّمات الحديثة في دراسة الدوافع البشريّة.

نظريّة التوقّع هي نظريّة منهجيّة. وهي أيضًا أوسع نظريّات الدافعيّة مدىً. تتوقّع هذه النظريّة أنّ المــوظّفين يُدفعون للأداء العالي إن أدركوا أنّه سيؤدّي لنتـائج قيّمـة. كمـا سـيُدفع الموّظفـون لأن يتجنبّـوا الأداء السـيّء إن شعروا أنّ ذلـك يـؤدّي لنتـائج سـيّئة. يجب أن يـدرك الموظّفـون أنّهم قـادرون على الأداء العـالي واّنهم يجب أن يمتلكوا القدرات المناسبة وكفاءة ذاتيّة مرتفعة. يجب أن تؤمّن المنظّمات موارد ملائمـة وأن تقيس الأداء بدقّـة. تقييمات الأداء غير الدقيقة تثبّطه. وفي العموم تلفت النظريّات المنهجيّة الانتباه إلى كيفيّة بناء المنظّمات لبيئة العمل وتوزيع المكافآت.

14.8 أسئلة مراجعة الفصل

1. ناقش الفوائد المتوقّعة عندما تمتلك منظّمة ما فهمًا جيّدًا لحاجات الموظّفين.
2. كيــف يفسّــر ماســلو أنّ المكافــآت الّــتي تــدفع المــوّظفين اليــوم قــد لا تــدفع نفس المــوظّفين قبل 5 أو 10 سنوات.
3. صف عمليّة دفع الحاجات للموظّفين.
4. ناقش أهميّة العوامل الدافعيّة وعوامل الصحة المهنيّة لهرزبر غ.
5. ناقش موقف عمل يكون فيه من غير الملائم استخدام جدول تعزيز مستمرّ.
6. ناقش الفوائد والمساوئ المحتملة للعقاب في المؤسّسات.
7. كيف تشرح نظريّة الإنصاف لم يكون موظّف يتلقّى أجرًا مرتفعًا غير راضٍ عن أجره؟

8. تحدّد نظريّة الإنصاف عددًا من البدائل الممكنة لتخفيف حسّ عدم الإنصاف. كيف يمكن أن تؤثّر المؤسّسة على أيّ من هذه العوامل سيتّبع الشخص؟
9. أيّ الأهداف أكثر احتمالاً لأن تحسّن تعلّمك وأداءك؟
10. عرّف سببين يمكن أن يُفشلا برنامج تحديد الأهداف في مؤسّسة ما.
11. ما الخطوات الّتي يمكن أن تتّخذها المنظّمات لزيادة قوة الدوافع لرفع الأداء؟
12. كيف يمكن أن يكوّن الموظّف كفاءة ذاتيّة عالية وفي نقس الوقت لا يندفع لأداء أفضل؟
13. هل هناك نظريّة دوافع "أفضل"؟ اشرح إجابتك.

14.9 تمارين تطبيقيّة عن مهارات الإدارة

1. تسعى العديد من الشركات لتصميم أعمال تتضمن التحفيز في جوهرها. قم بزيارة مواقع العديد من الشركات الكبيرة والصغيرة وابحث عن قسم الوظائف. ما هي ميزات العمل المتعلّقة بالتحفيز تمَّ إبرازها؟ ما هي نوعيَّة الموظفين الذين تعتقد أنَّ الشركات سيرغبون بهم لتلك الوظائف؟
2. شكّل أنت ثنائيًّا مع طالب آخر في الفصل. وليأخذ كلٌّ منكم طرفًا في هذه القضية ويناقش:

الطالب A: كل أعضاء المنظمة يجب إعطاؤهم الأهداف النوعيَّة وصعبة التحقيق ذاتها.

الطالب B: الأهداف النوعيَّة وصعبة التحقيق يجب إعطاؤهم فقط لأعضاء معيَّنين من المنظمة.

3. خُذ دور مندوب مبيعات، وقم بكتابة ملاحظة أو اثنتين من تقاريرك التي تمتلك المواقف والأداء الوظيفي ذاته.

الموظَّف الأوَّل: أحمد هو صاحب أداء ممتاز لا يتكرَّر. وخلال العقد المنصرم أصبح أحمد مندوب المبيعات الأفضل في الشركة مرَّتين. ولكن في العام الماضي أخفق أحمد في الوصول للهدف بمقدار 4 بالمئة. أحمد مؤخرًا أصبح أبًا لتوءم ويقول بأنَّ سبب الإخفاق هذا العام هو نتيجَة لإشباع المنطقة بالمنتج من سنوات سابقة.

الموظف الثاني: عمر هو مندوب مبيعات نشيط يعمل لساعات طويلة وينتج تقارير مبيعات مفصَّلة، ولكنَّ أداءه في مجال البيع لم يرتق للتوقُّعات. عندما تفحص صفحة ردود فعل الزبائن على الموقع الخاص بك ستلاحظ بأنَّه لديه ردود فعل إيجابيَّة وتعليقات جيِّدة حوله بمقدار خمسة أضعاف.

14.10 تمارين عن القرارات الإداريّة

1. أنت مدير والآن وقت تقييم الأداء الذي يحدث سنويًا عبر وضع آراء في تقاريرك المباشرة والذي يكون في الغالب مجهدًا للمدير والموظف. أنت تشعر بأنَّ عملية استقاء الآراء يجب أن تكون عمليَّة مستمرة

أكثر من كونها عمليَّة سنويَّة رسميَّة. ما هي فوائد هذه العمليَّة السنويَّة، وإن وجدت فما هي سلبيَّات وضع الآراء الإيجابية والناقدة في تقريرك المباشر؟

2. أُخبِرت من قبل عامل أو من قبل فريق آخر بأنَّ أحد تقاريرك المباشرة قدَّم تعليقًا غير لائق بخصوص أحد زملاءك في العمل. ماذا ستفعل لتستقصي الأمر، وما هي الإجراءات التي ستتخذها بخصوص تقريرك وبخصوص الشخص الذي وجِّهت له التعليقات والأشخاص الآخرين في المنظمة؟

3. لقد علمت بأنَّ موظفًا لا يقدِّم التقارير لك قد قدَّم تعليقًا غير لائق إلى أحد تقاريرك المباشرة. ماذا ستفعل لتستقصي الأمر، وما هي الإجراءات التي ستتخذها بخصوص تقريرك وبخصوص الشخص الذي قدَّم التعليق وبخصوص مديره وبخصوص الأشخاص الآخرين في المنظمة؟

4. شركتك تنظر في تنفيذ نظام تقييم شامل حيث سيقدّم ما يقارب عشرة أشخاص آراءهم حول كلِّ موظف كجزء من عمليَّة تقييم الأداء السنويَّة. هذه الآراء سيكون مصدرها المرؤوسين والأقران والمديرون الأكبر بالإضافة إلى أشخاص من الأقسام الأخرى. وقد طُلب منك أن تحضر مذكَّرة إلى مدير الموارد البشريَّة حول التأثيرات الإيجابية والسلبية للعملية التي تحدَّثنا عنها على الموظَّفين. لاحظ أنَّه ليس كل الموظَّفين على خطة مكافآت ستتأثر بهذا التقييم.

14.11 حالة للتفكير النقديّ

دفع الموظفين في JCPenney وWalmart وأمازون Amazon في عصر التسوق الالكتروني.

في الثمانينات شركة وولمارت للتسوق اكتسحت عمل المتاجر المحليَّة. أصبحت تظهر لافتات "اشتروا من المتاجر المحليَّة" لحث المستهلكين على الشراء من التجَّار العاديين بدلًا من الشركات العملاقة الرخيصة. استمرَّت الأسواق بالتحوُّل ولافتات "اشتروا من المتاجر المحليَّة" بقيت موجودة، ولكن ساحة المعركة تغيَّرت الآن بسبب النمو الصاعق للتجارة الالكترونيَّة. حتى وولمارت ورغم قوّتها فإنَّها تشعر بمصاعب هذا النمو.

تُظهر بيانات تعداد الولايات المتحدة أنَّ التجارة الالكترونيَّة أو التسوُّق الالكتروني تمثِّل 8.9 بالمئة من مجمل المبيعات بالتجزئة في الولايات المتَّحدة، أي ما يعادل 111.5 مليار دولار (U.S Census Bureau 2017). وبسبب هذه المنافسة فإنَّ العديد من المجمَّعات التجاريَّة عانت من خسائر كبيرة وبدأت بإغلاق أبوابها، وجميع محلاتها للبيع أصبحت فارغة وبدأوا باستخدامها لأعمال أخرى. وتتوقع شركة (Credit Suisse) بأنَّه وبسبب تلك المنافسة من التسوُّق الالكتروني فإنَّ ما يقارب 20 إلى 25 بالمئة من المجمَّعات التجاريَّة الأمريكية ستتوقَّف عن العمل خلال السنوات الخمس المقبلة (Dying malls make room for new condos apartment 2017). علاوة على ذلك ووفقًا لدراسة أُجريت عام 2017 فإنَّ 23 بالمئة من الأمريكيين أصبحوا بالفعل يشترون بقالتهم عن طريق الانترنت (Embrace the Internet, Skip the checkout 2017).

إنَّ دافعيَّة الموظفين أساسيَّة لنجاح العمل سوًاء من حيث التعامل مع الزبائن وجهًا لوجه أو لنقـل الطلبـات للمخزن. وثقافة الشركة تساعد في توجيه هذا الدافع. وحسـب ما جاء في مقالة (Harvard Business Review) عام 2015 "إنَّ سبب عملنا يحدِّد مقدار نجاحنا في هذا العمل" (McGregor & Doshi 2015). وبحسـب مـا ظهر في بحث عن أماكن العمل الحديثة فقـد وجـدت الدراسـة سـتة أسـباب تجعـل النـاس يعملـون: التسـلية، الهدف، الإمكانيَّة، الضغط العاطفي، الضغط الاقتصادي، والبطالة. الأسباب الثلاثـة الأولى تعتـبر دوافـع إيجابيَّـة بينما تعتبر الأسباب الثلاثة الأخيرة سلبيَّة. ووجد الباحثون أنَّ تصميم الدور هو عامل مهم جـدًا دونًـا عن العوامـل الأخرى وله التأثير الأبرز على دافعيَّة الموظفين.

إنَّ استخدام تصميم الدور لدفع الموظَّفين يمكن أن يشاهد في مجال الصناعة. حيث تسـمح تويوتـا لعمَّـال المصـــانع بابتكـــار عمليـــات جديـــدة على أرض المصـــنع. وتشـــجِّع خطـــوط ســـاوث ويســـت الجويَّة (Southwest Airlines) حسَّ "اللعب" بين أفراد الطاقم الذي يحتكُّون بشكل مباشر مع المسافرين (وهـذا مـا نلاحظ نتائجه في بعض مقاطع الفيديو التي انتشرت بشـكل كبـير). حس الانتمـاء لهويَّـة المنظَّمـة (والرغبـة لأن نكون جزءًا منها) وفهم السلم الوظيفي في الشـركة تحتلان المرتبـة الثانيـة والثالثـة على التـوالي في التـأثير على دوافع الموظف.

المنافسة غير الصحية على الترقية قد تكون مؤذية لدافعيَّة المـوظفين أكـثر من كونـه شـيئًا جيِّدًا، وكنتيجـة لـــذلك فـــإنَّ العديـــد من الشـــركات الكبـــيرة تعيـــد هيكليَّـــة مراجعـــة الأداء وأنظمـــة الترقيـــة لـــديها (McGregor & Doshi 2015). وبالعكس يمكن أن تكون التكاليف من الموظَّف غير المحفّز عالية. ففي شهر أغسطس لعام 2017 تم اعتقال موظّف في شركة (JCPenny) لأنه حسب كلّف السـرقة أكـثر من 10,000$ بين مسروقات نقديّة وبضائع مسروقة من أحد متاجرها. وقد كان موظّف آخر قد سرق ما قيمته أكـثر من ألـف دولار من الملابس قبل أقل من شهر من تلك الحادثة.

إنّ مراكـز بيـع التجزئـة الموجـودة على الأرض مثـل (Macy’s) و(Walmart) تـرزح تحت ضـغط كبـير من التسوّق الإلكترونيّ وتحديدًا من أمازون. تجاوبت وولمارت مع ذلـك عـبر محاولـة تحسـين تجربـة التسـوّق وعـبر إيجاد حضور إلكترونيّ لها أيضًا. وجدت دراسة حديثة موّلتها وولمارت أن 60% من عمّال التجزئة يفتقدون مهارة القراءة و70% منهم يعانون مع الحساب (Class is in session at Walmart Academy 2017). رفع مهارات الموظّفين في الحساب ومهـارات الفريـق يزيـد من كفـاءتهم ويسـاعد بالتأكيـد على تحسـين صـورة المـوظّفين لأنفسهم ويزيد من دافعيّتهم. ومع وضعها هذا بحسبانها، أسّست وولمارت أحد أضخم برامج تـدريب المـوظّفين في الولايات المتّحدة وهو أكاديميّة وولمارت (Walmart Academy (McGregor & Doshi 2015. تتوقّـع الشركة تخريج أكثر من 225,000 من مشرفيها ومدرائها من البرنامج الّذي يغطّ مواضيع الدافعيّة وبيع السلع.

كما أوجَدت وولمارت برنامجًـا آخـر (Pathways) يغطّي مواضـيع مثـل حسـاب الـبيع بالتجزئـة والتواصـل وغيرهـا. (Walmart 2016 Global Responsibility Report 2016). من المتوقّـع أن يشـارك أكـثر من 500,000 موظّفًا مبتدئًا في هذا البرنامج في عام 2016 (Walmart 2016). كما تلقّى كل العاملون الّذين أتمّوا

هذا البرنامج علاوة دولارًا واحدًا على أجرهم الساعيّ. يثمر تثقيف العاملين عبر الاعتراف بأنّ هـذا المجهـود ثمرتـه موظّفون مندفعون ومثقفّون بشكل أفضل. ففي وولمارت أصبح رفع مهارة الموظّفين أولويّة.

تخطّت وولمارت مرحلة التثقيف لدفع موظفيها. ففي عام 2016 طبّقت علاوات لحوالي 1.6 مليون موظّف كجـزء من سياسـة الحـدّ الأدنى من الأجـور الجديـدة كمـا أطلقت برنـامج الإجـازات المـأجورة في نفس العـام (Schmid 2017). وفي تقرير المسؤوليّة العالميّة لعام 2016 أشارت وولمارت إلى أنّهـا اسـتثمرت 2.7$ مليـار على مدى سنتين في الرواتب والحوافز والتدريبات في الولايات المتّحدة (Staley 2017).

14.11.1 الأسئلة

1. وصفت مقالة منشورة عام 2015 في مجلّة (New York Times) شركة أمازون على أنّها "مكان عمـل حزين خالٍ من الروح حيث لا تسمع ضحكًا ولا يوجـد أيّ مـرح" (Cook 2015 n.p). دافـع الموظّفـون بأنفسهم عن الشركة. هل لا تزال هذه السمعة السيئة تلاحق أمازون؟ أو أنّها تخلّصت منها؟
2. كيف يفرّق الموظّفون بين مركز بيع (Walmart) وبين مركز طلبات أمازون؟ كم لـدى أمـازون من عمـال غير يدويّين أو مهاريّين بالمقارنة مع (Walmart)؟
3. مع انتقال أمازون لسوق التجزئة وشراء (Whole Foods) ومع توسيع (Walmart) لتجارتها الإلكترونيّة، كيف ستتبدّل دافعيّة الموظّفين في الشركتين؟

14.12 المصادر

14.12.1 مصادر تطبيق الأخلاقيات

- Barton, Tynan. 2017. “RBS boosts employee motivation and engagement through its CSR approach." employee benefits. https://www.employeebenefits.co.uk/issues/april-2017/rbs-boosts-employee-motivation-engagement-csr-approach/
- Bombas. 2017. “Giving Back." https://bombas.com/pages/giving-back
- Knowledge @ Wharton. 2016. “How Companies Can Tap Sustainability to Motivate Staff." http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/how-companies-tap-sustainability-to-motivate-staff/
- Mulvey, Kelsey. 2017. “This company spent two years perfecting gym socks, and it paid off." Business Insider. http://www.businessinsider.com/bombas-athletic-sock-review-2017-1

14.12.2 مصادر إدارة التغيير

- Huhman, Heather R. 2017. “Employee Motivation Has to Be More Than 'a Pat on the Back.'" Entrepreneur. https://www.entrepreneur.com/article/287770
- MacLachlan, Matthew. 2016. “Management Tips: How To Motivate Your International Workforce." Communicaid. https://www.communicaid.com/cross-cultural-training/blog/motivating-international-workforce/
- Starrfmonline. 2017. “HR Today: Motivating People Starts With Right Attitude." http://starrfmonline.com/2017/03/30/hr-today-motivating-people-starts-with-right-attitude/#

14.12.3 مصادر التفكير النقدي

- Ciubotariu, Nick. 2015. “An Amazonian's response to "Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace." LinkedIn. https://www.linkedin.com/pulse/amazonians-response-inside-amazon-wrestling-bigideas-nick-ciubotariu/?redirectFromSplash=true
- Class is in session at Walmart Academy. 2017. Bend Bulletin. http://www.bendbulletin.com/home/5507742-151/class-is-in-session-at-walmart-academy
- Cook, John. 2015. “Full memo: Jeff Bezos responds to brutal NYT story, says it doesn’t represent the Amazon heleads." GeekWire. https://www.geekwire.com/2015/full-memo-jeff-bezos-responds-to-cutting-nyt-expose-saystolerance-for-lack-of-empathy-needs-to-be-zero/
- “Dying Malls Make Room for New Condos Apartment." 2017. Bend Bulletin. http://www.bendbulletin.com/business/5654908-151/dying-malls-make-room-for-new-condos-apartments
- “Embrace the Internet, Skip the Checkout." 2017. Bend Bulletin. http://www.bendbulletin.com/business/5635713-151/embrace-the-internet-skip-the-checkout
- McGregor, Lindsay and Doshi, Neel. 2015. “How Company Culture Shapes Employee Motivation." Boston, MA:Harvard Business Review. https://hbr.org/2015/11/how-company-culture-shapes-employee-motivation
- Schmid, Emily. 2017. “Work That Matters: Looking Back on 2 Years of Investing in People." Walmart Today. Bentonville, AR: Walmart Digital Communications. https://blog.walmart.com/opportunity/20170223/work-thatmatters-looking-back-on-2-years-of-investing-in-people

- Staley, Oliver. 2017. " Walmart—yes, Walmart—is making changes that could help solve America's wealth inequality problem." Yahoo! Finance. https://finance.yahoo.com/news/walmart-yes-walmart-makingchanges-100102778.html
- U.S. Census Bureau. 2017. Quarterly Retail E-Commerce Sales, 2nd Quarter 2017. Washington, DC: U.S. Department of Commerce. https://www.census.gov/retail/mrts/www/data/pdf/ec_current.pdf
- WalMart 2016 Global Responsibility Report. 2016. Bentonville, AR: Walmart. https://corporate.walmart.com/2016grr
- Walmart. 2016. "Pathways program infographic. Bentonville, AR: Walmart. https://corporate.walmart.com/photos/pathways-program-infographic

15. فهم فرق العمل وإدارتها

15.1 مقدمة

15.1.1 المخرجات التعليمية

ستتعلم في هذا الفصل الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما هي فوائد العمل على شكل فرق وما الّذي يجعل الفرق تعمل بكفاءة؟
2. كيف تتطوّر الفرق مع مرور الوقت؟
3. ما هي بعض الاعتبارات الأساسيّة في إدارة الفرق؟
4. ما هي فوائد التنوّه والاختلاف في الفريق؟
5. كيف يحسّن تنوّع الفريق عمليّة اتّخاذ القرار وحلّ المشاكل؟
6. ما هي بعض التحدّيات الموجودة وأفضل الممارسات في إدارة الفرق متعدّدة الثقافات والعمل معها؟

استكشاف المهن الإدارية

إيفا هارتمان (Eva Hartmann) من شركة ترِليس ذ.م.م. (Trellis LLC)

تمتلك إيفا هارتمان قرابة العشرين عامّة من الخبرة في كونها قائدة استراتيجيّة وإبداعيّة مع خبرة عريضة في استراتيجيّات الموارد البشريّة وتطوير الموهبة والقيادة والكفاءة الإداريّة. عملت إيفا في مجالات عدّة من التصنيع إلى الاستشارة في (Fortune 500). إيفا هي مُختصّة في التغيير تحويليّ قامت بتطوير وقيادة برامج استراتيجيّة رأس المال البشريّ ومبادرات المواهب في العديد من بيئات العمل المُتحدّية حول العالم. إيفا شـغوفة بتحسـين كلّ من الأداء الفرديّ والأداء الوظيفيّ.

بدأت إيفا مسيرتها في إحدى شركات الاستشارة الإداريّة "الستّ الكبرى" حينها وعادت بسرور إليها بعد عدّة سنوات للاستشارة. هي مديرة ومؤسّسـة شـركة (Trellis LLC) وهي شـركة استشـارة وتوظيـف في رأس المـال البشريّ في ولاية فرجينيا في الولايات المتّحدة الأمريكيّة.

قبل تأسيسها لشركتها كانت إيفا مسؤولة الموارد البشريّة لمصنع عالميّ كبير لمنتجـات بلاسـتيكيّة وكـانت مسؤولة عن استراتيجيّات الموارد البشريّة والعمليّات للقسم العالميّ من الشـركة، والبـالغ قيمتـه 600$ مليـون. في هذا الدور قادت إيفا فريقًا عالميًّا من مديري الموارد البشريّة في الأمريكيّـتين وأوروبّـا وآسـيا لـدعم مبـادرات الموارد البشريّة حول العالم ورفع سقف النتائج وبناء رأس المال البشريّ والأداء في هذا القسم.

كما تولّت إيفا العديد من المناصب القياديّة والإداريّة في كلّ من الموارد البشريّة ووظـائف الجـودة في عـدّة شركات أمريكيّة أو عالميّة منها (Wachovia Securities) و(Genworth Financial) و(Sun Microsystems) و(Anderson Consulting).

إيفا حاصلة على ماجسـتير إدارة الأعمـال (MBA) من جامعـة ويليـام ومـاري (College of William and Mary) في ويليامزبر غ في ولايـة فرجينيـا الأمريكيّـة وعلى إجـازة البكـالوريوس في العلـوم الإنسـانية من جامعـة فرجينيـا (University of Virginia) في ولايـة فرجينيـا الأمريكيّـة. وهي أيضًـا أسـتاذ مسـاعد في جامعة (Richmond Robins School of Business). وهي حاليًا في هيئة جمعيّة إدارة الموارد البشريّة في ريتشموند في فيرجينيا الأمريكيّة.

تتطلّب أغلب الأعمال المُنجزة في المنظّمات في يومنا هذا التركـيز على عمـل الفريـق. القـدرة على العمـل ضمن فريق، كما القدرة على قيادة الفرق، هي ميّزة مهمّة جدًّا ضمن القـوى العاملـة. بالإضـافة إلى إدارة الأفـراد، يجـب إدارة الفرق بحدّ ذاتها للنجاح. نعرف جميعًا اقتباس أرسطو الّذي يقول فيه "الكل أكبر من مجموع الأجـزاء". تلخّص هذه المقولة طبيعة الفريق تلخيصًا مثاليّا؛ هنـاك طاقـة تآزريّـة تـأتي من العمـل بفريـق لا يمكن للأفـراد منفردين أن يحقّقوها. يستطلع هذا الفصل تفاصيل أهميّة العمل في فرق والفوائد الّتي يمكن جنيهـا من ذلـك، كما يناقش بعض الطرق الّتي تزيد من نجاح فرقنا.

15.2 عمل الفريق في مكان العمل

ما هو الفريق وما الذي يجعل الفرق تعمل بكفاءة؟

لم يكن عمل الفريق أهمّ ممّا هو عليه اليوم أبدًا. سـواءً كنت تعمـل في بيئـة تصـنيع وتسـتخدم فـرق عمـل موجّهة نحو الفرد أم كنت تعمل في **اقتصاد المعرفة** (Knowledge economy) وتستمدّ الفوائد من التعـاون بين أعضاء الفريق، ففي الحالتين أنت تحصد قوّة الفريق.

يُعرّف الفريق وفقًا لكاتزنباخ (Katzenbach) وسـميث (Smith) في مقالتهمـا "انضـباط الفـرق" في مجلّة (Harvard Business Review) كما يلي: "هم أشخاص منظّمون مُهيّئون ومستعدون للعمـل بتعـاون ضـمن مجموعة واحدة".[(1)] العناصر الخمسة الّتي تجعل الفريق يعمل هي:

1. الالتزام والهدف المشترك.
2. أهداف أداء محدّدة.
3. الالتزام بكيفيّة إنجاز العمل.
4. المحاسبة المشتركة.



الشكل 125: مجموعة عمل ماليّة - حقوق الصورة: (CC BY 2.0) / thetaxhaven /flickr

في الصورة مجموعة عمل ماليّة يُدرك المديرون الأذكياء أنـه ليس كـلّ العلاقـات المـؤثّرة في الشـركة تظهـر ضمن بيانات الإنجاز. تخيّل شركة نشر تمتلك مسـؤولًا ماليًّا لكـلّ مجموعـة فيهـا (كتب الأطفـال - كتب الخيـال العلميّ وغيها). وجـود فريـق عمـل مـاليّ يسـاعد على نشـر الإجـراءات الأفضـل سـيدلّ على عمليّـات لتحسـين المؤسّسة عامّةً.

حسب كتاب (Wisdom of teams) "لدى الفريق هدف محدّد يعمل لأجله ويمتلـك أدوار قيـادة واضـحة ولديه محاسبة فرديّة ومشتركة. الفريق يتناقش معًا ويتّخذ القرارات معًـا ويـؤدّي العمـل المطلـوب معًـا ويقيس

أداءه عبر تقييم إنتاج الأعضاء المشترك". هذا مختلف جدًّا عن مجموعة العمـل (working group) الاعتياديّـة في المؤسّسات، والّتي تتكون من قائد موجّه ومحاسبة فرديّة ومنتجات عمل ويكون هدف المجموعة هـو نفسـه هدف المؤسّسة العامّ. خذ مثالًا على ذلك منظّمة ماليّـة أو وحـدة عمـل محـدّدة في شـركتك، هـؤلاء حقيقـةً هم مجموعات عمل كبيرة تأخذ على عاتقها جُزءًا من مهمّة المنظّمة الأساسيّة. هذه المجموعات منظّمة تحت قيـادة قائد محدّد وتُقاس كفاءتها عبر تأثيرها على الآخرين ضمن العمل (مثل الأداء الماليّ للعمل).

إذًا ما الّذي يجعل الفريق يعمل بكفاءة حقًّا؟ وفقًـا لمقـال "انضبـاط الفـرق" المـذكورة هنـاك عـدّة إجـراءات لاحظها الكاتبان في الفرق الناجحة وتتضمّن:

أسِّس معايير واتجّاه أداء ملحًّا ومطلوبًا من الجميع. تعمل الفرق بشكل أفضـل عنـدما تمتلـك سـببًا مقنعًـا لذلك، وهذا ما يؤدّي عادةً إلى نجاح الفرق أكثر وتحقيقها لتوقّعاتها. شاهدنا جميعًا فرق تُشكّل لمناقشة "مبـادرة مهمّة" للشركة لكنّها تفقد اندفاعها فتفشل بدون سبب مقنع وراء تشكيلها أو اتجّاه واضحٍ لعملها.

اختر الأعضاء وفقًا لمهاراتهم وإمكانيّاتهم لا وفقًا لشخصيّاتهم. هذا الأمر ليس بالسهولة الّتي يبدو عليهـا في بادئ الأمر وذلك لعدّة أسباب. أوّلًا، معظم الأشخاص يفضّلون كون أصحاب الشخصيّة الجيّدة والسلوك الإيجابيّ في فرقهم لتكوين بيئة عمل اجتماعية مريحة. هذا طبيعيّ ولكن احرص على أن يمتلـك هـؤلاء الأفـراد المهـارات المطلوبة (أو إمكانيّة تعلّم أو اكتساب هذه المهارات) للجزء المطلوب منهم من المشروع. السبب الثاني هو أنّـك لا تعلم دائمًا ما هي المهارات المطلوبة لمشروع معيّن قبل أن تباشر فيه. فكّر لبعض الوقت في هدف المشروع والأهداف المطلوب منك تحقيقها وفكّر مليًّا في المهارات المحدّدة الّتي تحتاجها في فريقك.

أعِر اهتمامًا للاجتماعات والأفعال الأولى. بمعنى أنّ الانطباع الأوّل مؤثّر جدًّا وهـو مهمّ للفريـق كمـا للأفـراد. سيتفاعل الفريق مع الجميع بدءًا من الخبراء الوظيفيّين وصولًا للقيادة العليا ويجب على الفريـق أن يبـدو مـؤهّلًا وأن يراه الآخرون كذلك. راقب مستويات **الذكاء العاطفيّ** (emotional intelligence) لـدى أعضـاء فريقـك، ذلك مهمّ للغاية سيحسّن من سمعة فريقك وقدرته على التعامل مع أصحاب المصلحة في المؤسّسة.

حدّد قواعد سلوك واضحة. مررنا جميعًا بالعديد من الاجتماعات والمواقف الّتي لم يقـف فيهـا الفريـق عنـد "**القواعد الأساسيّة** (ground rules)" كما يجب وذلك بسبب افتراضنا أنّها بديهيّة وأنّ الجميع سيكتب نفس القواعد. من المهمّ جدًّا أن يأخذ الفريق وقته لتحديد القواعد الأساسيّة الخاصّة من أجـل الحفـاظ عليهـا. القواعـد الّتي تخصّ مجالات الحضور والنقاش والسرّيّة ومقاربة المشروع والنزاع هي قواعد أساسيّة لإبقاء أعضاء الفريـق منخرطين وعلى صفّ واحد.

حدّد بعض الأهداف ومهام الأداء الفوريّـة. لمـاذا؟ لأن تحقيـق بعض الأهـداف بسـرعة يُشـعر الفريـق بـأنّهم ينجزون شيئًا وأنّهم يعملون جيّدًا سويًّا. هذا الأمر مهمٌّ جدًّا لثقة الفريق بنفسه، كما هو أساسي لكي يعتاد الفريق على العمل معًا. النجاح في المهامّ الأكبر سـيأتي في الـوقت المناسـب، فالمهـام الكبـيرة هـذه في الحقيقـة هي عبارة عن مجموعة من المهامّ الصغيرة المجتمعة معًا.

تحدّى المجموعة باستمرار بمعلومات وحقائق جديدة. أي استمرّ بالبحث وجمع المعلومات لتأكيد مـا تعرفـه عن مشروعك أو التحدّيات التي تحيط به. لا تفترض أنّ كلّ الحقائق ثابتة وأنّك تمتلك مـا يكفي من المعلومـات والبيانات منذ بداية المشروع. كما ذكرنا لا تستطيع أن تعرف جميع تفصيلات المشروع قبل أن تبـدأ بالعمـل في المشروع. إنّ سرعة التغيير في العـالم الآن كبـيرة جـدًّا مـا يطـرح معلومـات جديـدةً يجـب أخـذها بالحسـبان في السياق العامّ للمشروع.

دع الفريق يمضي الكثير من الوقت معًا. هذه الفكرة واضحة لكن عـادةً يتمّ تجاهلهـا. الأشـخاص مشـغولون جدًّا لدرجة تنسيهم أنّ جزءًا مهمًّ من تكوين الفريق هو قضاء الوقت معًا والتفكير معًا وتشـكيل الروابـط. الـوقت الّذي يمضيه الفريق معًا وجهًا لوجه أو على الهاتف أو ضمن اجتماع كلّه مهمّ لبناء الترابط والثقة فيما بينهم.

استغلّ قوّة تبادل الآراء والاعتراف والمكافآت. التعزيز الإيجابيّ هو دافع يساعد الأعضـاء على الشـعور براحـة أكبر عند المشاركة كمّا يعزّز السلوكيّات والتوقّعات الّتي تسعى لتعميمها ضمن الفريق. بـالرغم من كـون العديـد من المكافآت الخارجيّة قادرة على دفع الأعضـاء إلّا أنّ بـدء الفريـق بالشـعور بنجاحـه وأدائـه الخـاصّ (المكافـآت الداخلية) أكثر فعاليّة من المكافآت الخارجيّة.

التشارك (collaboration) هو مفهوم أساسيّ آخر وآليّة يمكن من خلالها أن تعمل الفرق بنجاح شديد. يبدو جمع فريق من الخبراء من أنحاء الشركة للعمـل على مشـروع واحـد فكـرةً لامعـةً في أيّ موقـف. تطـرّق غراتـون (Gratton) وإريكسون (Erickson) في مقالتهما "ثمانية طرق لبناء فـرق تشـاركيّة" (Eight Ways to Build Collaborative Teams) إلى أنّ التشاركيّة تنقص بشدّة عندما يعمل الفريق على مبادرة مشروع معقّدة. اختبر الباحثان في دراستهم 55 فريقًا كبيرًا وحدّدوا الفـرق الّـتي تمتلـك تشـاركيّة عاليـة بـالرغم من التعقيـد. ولاحظـوا ثمانية عوامل نجاح لامتلاك مهارات تشاركيّة قويّة:

1. ممارسات "مميّزة" في العلاقات بين الأشخاص.
2. نماذج للتشارك بين المديرين.
3. تأسيس ثقافة "إهداء" يشرف فيها المديرون على الموظّفين.
4. التدريب في مهارات العلاقات.
5. شعور بالمجتمع.
6. قادة بارعين ماهرين في قيادة المهامّ والأشخاص.
7. استغلال جيّد للعلاقات السابقة.
8. وضوح الدور والتعليمات.[2]

عندما تنمو الفرق في الحجم والتعقيد لا تعود الإجراءات الّتي كانت معتمدة مع الفرق الصغيرة تعمل معها. يجب أن تفكّر المنظّمات في كيفيّة بناء التشارك ضمن الفرق وكيف تستفيد من الممارسات المذكورة أعلاه في بناء العلاقات والثقة.

اختبار مدى الفهم

1. ما تعريف الفريق؟
2. اذكر بعض الممارسات الّتي يمكن أن تجعل الفريق أكثر نجاحًا.

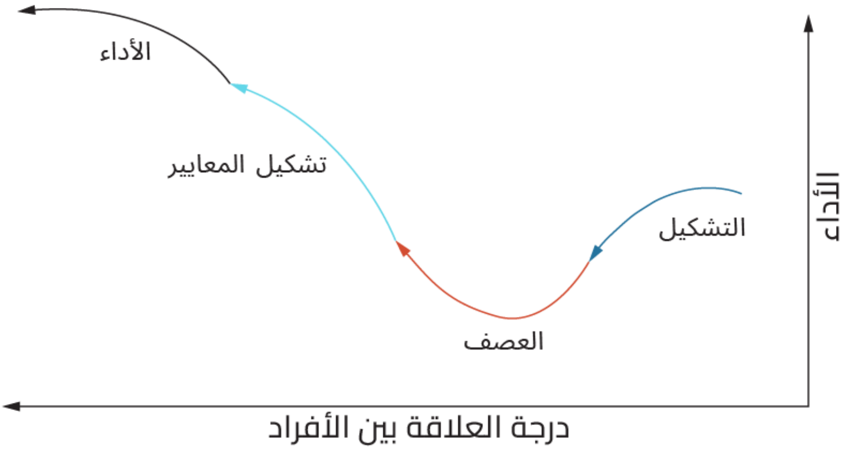
15.3 تطور الفريق مع مرور الوقت

كيف تتطوّر الفرق مع مرور الوقت؟

إن كُنتَ جزءًا من فريق ما من قبل فلا بدّ أنّك قد استشعرت ـ"المراحل" المختلفة الّتي يمرّ بها تطوّر الفريق. تنطلق الفرق والأعضاء عادةً بُجرعةٍ عاليةٍ من الودّ المتبادل والحماس حول مشروعٍ ما أو طموحٍ ما، لكن يمكن أن يتعكّر صفو العلاقات ضمن الفريق بسرعة شديدة حالما يبدأ العمل الحقيقيّ. في عام 1965، طوّر عالم النفس التربويّ بروس تاكمان (Bruce Tuckman) من جامعة أوهايو نموذجًا من أربعة مراحل يشرح التعقيدات الحاصلة في تطوّر الفرق. سُمِّيَ النموذج الأصليّ "مراحل تاكمان لتطوّر المجموعات" وأضاف إليه مرحلة خامسة "الفضّ" في عام 1977 لشرح تفكّك الفريق بعد الانتهاء من المشروع. المراحل الأربعة لنموذج تاكمان هي:[3]

- التشكيل
- التصارع
- التوافق
- الأداء
- الفضّ

تبدأ مرحلة التشكل (Forming) عادةً بتقديم وتعارف الأعضاء. تُدعى هذه المرحلة "المرحلة المهذّبة" ويركّز الفريق فيها بشكلٍ أساسيّ على إيجاد التشابهات ونقاط التوافق مع الأعضاء الآخرين، كما ترجع المجموعة للقائد بحثًا عن البنيّة والتوجّه العام لسير العمل. يكون الأعضاء متحمّسين في هذه المرحلة ويكون النقاش حول قضايا عموميّة وعالميّة. يبدأ هنا تشكّل النظام الهرمي للمجموعة بشكل غر رسميّ لكن الأعضاء لا يزالون ودودين مع بعضهم.



الشكل 126: نموذج تاكمان لتطوّر المجموعات

تبدأ مرحلة التصارع (Storming) عندما يبدأ الأعضاء بالتنافس على القيادة وبتجربة عمليّات المجموعة. تُعرف هذه المرحلة باسم "مرحلة الربح-الخسارة" ففيها يتصادم الأعضاء للحصول على قيادة المجموعة ويبدأ الأعضاء بالتحزّب. يبدأ السلوك العام للفريق والمشروع بالانحدار ويسود الجوّ الإحباط حول الأهداف والمهامّ والأداء.

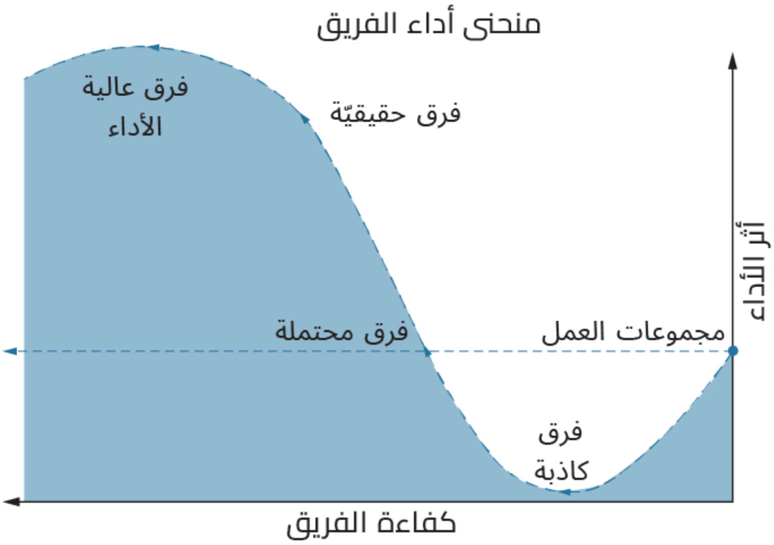


الشكل 127: مرحلة التصارع يعيق الصراع المطوّل على القيادة تقدّم الفريق في هذه المرحلة. يمكن أن تصادف مثل هذه الحالة في دراستك إن طُلِب منكم تشكيل فرق لإنجاز وظيفة ما.

يمكن لمرحلة **التوافق** (Norming) أن تبدأ بعد عمليّة التصارع الطويلة والمؤلمة. يبدأ أعضاء الفريق خلال هذه المرحلة بتحسين أدائهم المشترك وبالإيمان بأهداف الفريق. يشكّل الفريق القواعد والحدود الأساسيّة ويحافظ عليها في جوّ من المسؤوليّة. يبدأ الأعضاء في هذه المرحلة بتقدير بعضهم واحترام الأعضاء الآخرين ومساهماتهم.

أخيرًا يدخل الفريق في مرحلة **الأداء** (Performing) حينما يبني زخمه ويبدأ بحصد النتائج. يكون الفريق في هذا المرحلة قائمًا بذاته ويتطلّب تدخّلًا محدودًا من الإدارة لا أكثر. يمتلك الفريق هنا الثقة والكبرياء والحماس

ويحدث انسجام بين الفرد والفريق ورؤية الفريق. كما يمكن أن ينجح الفريق في أن يصبح فريقًا عالي الأداء. الفريق عالي الأداء هو الفريق الّذي حسّن أداء مهمّته والعلاقات بين أفراده بأفضل شكل؛ أي أنّه يرفع الأداء والكفاءة لأقصى حدّ. بيّن الباحثان (Katzenberg) و(Smith) في دراستهما حول الفرق "منحنى أداء الفريق"، وهو شكل بيانيّ يعبّر عن رحلة الفريق منذ بدئه على شكل مجموعة عمل أوليّة وصولًا إلى الفريق عالي الأداء. يظهر منحنى أداء الفريق في الشكل التالي.



الشكل 128: منحنى أداء الفريق

عمليّة الوصول للفريق عالي الأداء ليست عمليّة مباشرة، وكذلك الأمر فيما يخصّ المراحل الأربع لنموذج تاكمان لتطوّر الفريق، فهي ليست مباشرة أيضًا، كما توجد عوامل قد تؤدّي لنكس أو تراجع أداء الفريق في مرحلة ما. وقد يحدث ذلك أيضًا إن كانت مهمّة المشروع غير واضحة أو مُقلِقة للفريق. تذكّر تجاربك الشخصيّة ضمن الفرق والتراجعات الّتي تعرّضت لها عند انضمام عضو جديد. من الممكن أيضًا أنّك شاهدت نفس هذه التراجعات عندما يحرّف قائد الفريق أو راعي المشروع المهمّة قليلًا أو عند إضافة مهمّة جديدة. يجب على الفريق أن يمرّ بالمراحل من جديد ويعيد التشكيل والتصارع قبل أن يعود لمرحلة الأداء.

اكتساب الروح المؤسساتية

إطلاق الفرق المبتدئة

لا شيء أكثر إثارةً من الشركات المبتدئة حيث يكون الحماس عاليًا والأشخاص المشاركون متشوّقون للمغامرة والآفاق الجديدة. وتبعًا لوضع الشركة فقد تتلقّى تمويلًا من مستثمرين أو قد تنمو وتموّل نفسها ذاتيًّا في المراحل الأولى. وفي جميع الأحوال تواجه الشركة المبتدئة تساؤلات مختلفة، في البداية تمتلك أثرًا كبيرًا على نموّها وأدائها المستقبليّين. ومن أهمّ هذه الأسئلة الّتي قد تواجه أي شركة مبتدئة -أو غير مبتدئة- هي من سيقود الفريق؟ رأس المال البشريّ هو أهمّ المقوّمات الّتي قد تمتلكها الشركة، وقرار تحديد القائد مهمّ للغاية ضمن

الشركات المبتدئة على وجه الخصوص؛ بسبب امتلاكها لموارد محدودة وبسبب أهميّة هذه المـوارد من أجـل بنـاء الشركة من الصفر.

يقـول Noam Wasserman في مقالتـه "تشـكيل فريـق الشـركة المبتدئـة Assembling the Startup Team" المنشورة ضمن منشورات جامعة هارفرد للأعمال (HBSP) في يناير عام 2012:

"لا شيء يسيء للشركة الناشئة أكثر من حدوث مشاكل بين الأشخاص فيها. في الواقع ينسُب المسـتثمرون وأصحاب رؤوس الأموال 65% من المشاكل الحاصلة في الشركات الناشئة إلى مشاكل ضمن طاقم الإدارة، وذلك في بحث أُجْرِيَ حول أداء الشركات المبتدئة. وفي دراسة أخرى طُلِب فيهـا من المسـتثمرين أن يحـدّدوا المشـاكل الّتي قد تواجه الشركات الناشئة، أشارت 61% من الإجابات إلى مشاكل في الفريق. تنجم هذه المشاكل غالبًـا من الاختيارات الّتي يقرّرها المؤسّسون عند إضافتهم لأعضاء جدد..."

هذه الإحصائيّات مبنيّة على مشاكل الأشخاص في الشركات الناشئة، وبالتالي من غير الواضح مـا هي نسـبة الفشل في الشركات الكبيرة التي يمكن أن نعزوها إلى المشـاكل بين الفـرق والأشـخاص. لكن في معظم الأحيـان تلعب الإضطرابات ضمن مجموعـات وفـرق العمـل في أي مؤسسـة (كبـيرةً رائـدة كـانت أم صـغيرة ناشـئة) دورًا أساسيًا في تراجع أداء الشركة. أثر مشاكل الأشخاص والفرق مهمّ للغاية في المنظّمـات الناشـئة الّـتي لا تـزال في بداية انطلاقتها وتسعى لتكوين العلاقات الصحيحة واتّخاذ القرارات المناسبة. إن كـان أحـد أصـدقائك يـدير شـركةً ناشئة فلا بدّ أنّك لاحظت اختياره لأفراد العائلة والأصدقاء المقرّبين وزملاء العمل السـابقين ليشـاركوه في الفريـق الناشئ في مرحلة البداية. وحالما تنمو الشركة الناشئة إلى حدّ معيّن؛ تصـبح بحاجـة لمـدير تنفيـذيّ خبـير ليسـتلم قيادتها. وفي أيّ حال، تواجه الشركات الناشئة باكرًا أسئلة مهمّة حول بناء الفريق بالشكل الأمثل والأضمن للنجاح.

وفي المقالة المذكورة، يشير الكاتب إلى عناصر ثلاث أساسـيّة يجب إدارتهـا بكفـاءة لتجنّب المشـكلات على المدى الطويل وهي: العلاقـات والأدوار والمكافـآت (3 Rs: Relationships, Roles and Rewards). تعـني العلاقات الأفراد المُختارين للفريق، وهنا يجب الحذر من عدّة أمور. قد يبدو اختيار الأقـارب أو الأصـدقاء المقـرّبين فكرةً سديدة في بادئ الأمر ولكنّ المخاطر بعيدة المدى لمثل هذا القرار (حسـب البحث المـذكور) تتخطّى الفوائـد المكتسبة منه. قد يتشابه تفكير الأقارب والأصدقاء مع تفكير المؤسّس بشكل كبير، وهـو مـا يفقـد الفريـق فوائـد تنوّع وجهات النظر وتنوّع العلاقـات. الأدوار مهمّـة أيضًـا بسـبب أهميّـة توزيـع العمـل والمهـام وتخصـيص الـدور المناسب للشخص المناسب. يجب أن يفكّر الفريق الناشئ مليًّا في تبعات تعيين الأشـخاص لأدوار محـدّدة؛ لأنّ ذلك قد يُملي على الشخص مدى سلطة قراراته. أخيرًا، قد يكون من الصعب تحديد مكافـآت وتعويضـات الفريـق الناشئ على المدى الطويل والقصير. هذا القـرار صـعب خاصّـةً لـدى مؤسّسـي الشـركات الناشـئة؛ لحـاجتهم إلى الموازنة بين توزيع المكافآت وبين المحافظة على الموارد البشريّة الضروريّة لنجاح الشـركة. من الضـروريّ بالنسـبة للشركات الناشئة التفكيرُ مليًّا في الحفاظ على التوازن بين المقوّمات الثلاثة السابقة وبين تعاملاتهـا، وخاصّـةً في قراراتها الباكرة. من السهل جلب أفراد العائلـة والأصـدقاء للشـركات الناشـئة بسـبب الثقـة فيهم ولكن يجب أخـذ العوامل الثلاثة بالحسبان لاتّخاذ قرارات مجدية على المدى الطويل.

أسئلة المناقشة

1. لِمَ قد يكون قرارًا سيّئًا تعيين شخص ما لمنصب مهمّ في شركة ناشئة بناءً على كونه أحد الأصدقاء أو الأقارب فحسب؟ ما التأثيرات الممكنة لهذا القرار؟
2. ما أهميّة الالتزام بالمقوّمات الثلاثة (3 Rs)؟ وما السلبيّات الممكنة إن لم يتمّ الالتزام بها؟

اختبار مدى الفهم

1. ما هي مراحل تطوّر الفرق الأربعة؟
2. لماذا يتراجع الفريق إلى مرحلة سابقة أحيانًا؟

15.4 ما يجب أخذه في الحسبان عند إدارة الفرق

ما هي بعض الاعتبارات الأساسيّة في إدارة الفرق؟

يُدرك كلّ من قاد أو أدار فريقًا من قبل كيف يكون هذا المنصب مميّزًا ومخادعًا في ذات الوقت. تشعرنا قيادة الفريق بالرضا وخاصّةً إن كانت مهمّة هذا الفريق أساسيّة ومهمّة للمؤسّسة ويُسعد أعضاء الفريق أن يكونوا مؤثّرين في سير العمل. كما يمكن أن يكون من المرهق قيادة مجموعة من الأشخاص المختلفين والّذين سيتصرّفون حينًا تصرّفات جماعيّة وحينًا تصرّفات فرديّة. إدارة الفرق هي أيضًا نجاح مهمّ، والمديرون الخبيرون يدركون حقًّا أنّ نجاحهم يعتمد على قدرتهم على بناء فريق قويّ وجيّد الأداء. كما ذكر (J.J. Gabarro) في مقالته "أليّات القيادة" (المنشورة في منشورات جامعة هارفرد للأعمال عام 1987 ص85-87) اقتباسًا عن مدير نجح في تغيير عدد من المؤسّسات نحو الأفضل يقول فيه:[4]

"على الأفراد أن يرغبوا في العمل معًا وأن يعرفوا كيف يتمّ ذلك. يجب أن يكون مكان العمل ملائمًا لذلك، وهذا يتطلّب بعض الوقت. إنّ بناء الفرق بشكل جيّد هو من أهمّ أولويّاتي لكنّني لا أذكر ذلك في كتاباتي. إن أخبرت ملّاك الشركة أنّ هدفي الأوّل هو بناء فريق فعّال لن يتفهّموا ذلك، فهم يتوقّعون ذلك تلقائيًّا عند طلبهم لتحسين سير العمل عمومًا."

هذا الاقتباس جميل حقًّا لأنّه مؤشّر على حال أغلب المؤسّسات الآن، حيث ينصبّ تركيز المؤسّسات على أهداف الفرق وأولويّاتها -القائمة على المهامّ والنتائج- في حين يكمن النجاح الحقيقي في ديناميكيّة العمل بين الأشخاص في الشركة وفي الفرق.

القيادة الإدارية

من أُدير؟

ليس من السهل على الإطلاق الانتقال من الوظائف الفرديّة إلى المراتب الإداريـة، ولن يطـول الأمـر قبـل أن تدرك أنّ ما أوصلك لهذا المنصب ليس كافيًا لتنجح فيه مستقبلًا. سيقول الموظّف المنفرد الّذي رُقّيَ حـديثًا أنّـه يمتلك مهارات تقنيّة جيّدة في مجاله وأنّه يجيد القيام بعمله. في حين يقول الموظّف المنفـرد في شـركات أخـرى أكثر تنافسيّة على الإدارة أنّه يمتلك مهارات تقنيّـة جيّـدة بالإضـافة إلى سـلوكيّاتهم وقـدرتهم على قيـادة الآخـرين. عندما يستلم المديرون الجدد مهامهم يتوقّعون أن تنحصر هذه المهام في إدارة الأشخاص ضمن فـريقهم، لكن مـا يدركـه قلّـة من المـديرين أنّ التحـدّي الحقيقيّ لا يكمن في إدارة الأشـخاص فحسـب بـل في إدارة كـل أصـحاب المصلحة واهتماماتهم.

تكمن إحدى العوائق الرئيسيّة للمـديرين الجـدد في اكتشـاف طريقـة الموازنـة بين طلبـات الفريـق ورغبـاتهم وأهواء أصحاب المصالح (الموظفين والمستثمرين) في الشركة أيضًا. تقول ليندا هِـل (Linda A. Hill) -أسـتاذة إدارة الأعمال في جامعة هارفرد للأعمال:- "بين كلّ التحدّيات الّتي تواجه المـديرين الجـدد، التحـدّي الأصـعب هـو التوافق مع توقّعات أصحاب المصالح واهتماماتهم المختلفة." كما تقـول أنّ الطلبـات الواقعـة على كاهـل المـدير الجديد من قبل المسؤول عنه وزملائه وموظّفيه وزبائن شركته ستسبب الخلافات دائمًا. قد يظن المـديرون الجـدد أنّ أهمّ دور بالنسبة لهم هو إدارة الموظفين المباشرين لديهم عند إدارتهم لفريقهم الخاص حتّى لـو كـان ذلـك على حسـاب إقصـاء اهتمامـات أصـحاب المصـلحة. هـذا الاعتقـاد خطـأ في الحقيـق، فعلى المـدير الجديـد أن "يـدير التوافقات الأخرى بذات الأهميّة" (مقتبس من مقالة "مساعدة المديرين الجدد على النجـاح" لصـاحبتها (Lauren Keller Johnson) المنشورة ضمن منشورات جامعة هارفرد للأعمال 2008).

من الممكن أن يصنع المدير لنفسه عند بدء منصب جديـد قائمـة بأصـحاب المصـالح الّـذين عليـه أن يبـنيَ معهم علاقات جيّدة لتكون طريقة لتذكير نفسه بأهميّة فعل ذلك، لأنّ كلّ واحـد من هـؤلاء يمتلـك أثـرًا على نجـاح المدير، وكلّما أسر ع المدير في جعلهم ينخرطون في أداء الفريق كلّما ازدادت حظوظ الفريق بالنجاح. بعض الأسئلة الّتي يجب أن يتساءل عنها المدير عند صنع هذه القائمة:

1. من الّذي أحتاج لدعمٍ منه؟
2. من الّذي يحتاج لدعمي له؟ ما الّذي يحتاج إليه منّي أو من فريقي؟
3. من يمكنه أن يبعدني أنا وفريقي عن النجاح؟
4. ما الّذي سيؤثّر على استراتيجيّتي؟

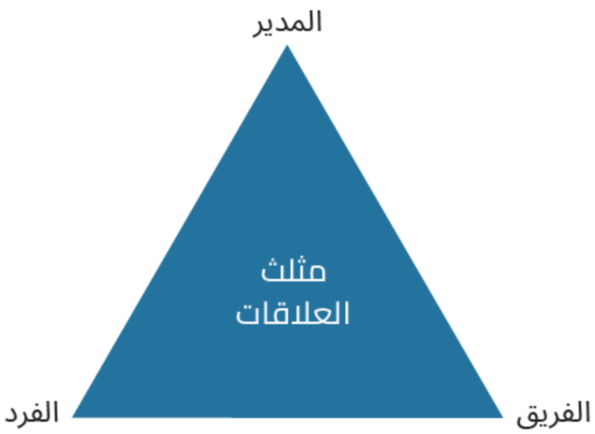
سيشعر بعض المديرين الجدد أنّ آليّة اكتساب دعم أصحاب المصلحة هذه "مُسَيَّسَة" للغايـة أو أنّهـا لا تبـدو صحيحة. لكن عليك أن تثق بكون ذلك جزءًا مهمًّا من المنصب الإداريّ الجديد؛ بسـبب حاجـة المنصـب والعمـل الجديد لبناء علاقات تبادليّة أكبر من أجل النجاح. لم تعد المهارات التقنيّـة تكفي بـل أًصـبحت بحاجـة لبنـاء وإدارة العلاقات مع الأشخاص الداعمين لك ولفريقك لإتمام عملـك. لـذا فـإن كنت مـديرًا جديـدًا وتتسـاءل "من أُديـر؟" فالجواب هو… الجميع.

أسئلة المناقشة؟

1. هل تتفّق مع مقولة "المهارات الّتي أوصلتك للنجاح لا تكفيك للاستمرار فيه"؟ علّل إجابتك.
2. من ستضع ضمن قائمة أصحاب المصلحة خاصّتك؟ أيّهم تبني علاقات معهم مسبقًا؟

ناقشت ليندا هِل في مقالتها "إدارة فريقك"[(5)] (ضمن منشورات جامعة هارفرد للأعمال 1995) المعضلة الإداريّة الّتي تعنيها إدارة الفرق. تكمن المعضلة (Paradox) في امتلاك الفرق لهويّات وأهداف جماعيّة وفرديّة في آنٍ معًا. لكلِّ فردٍ أهدافه الخاصّة وأفكاره التي يرسمها بهدف النجاح، سواءً في المشروع الحاليّ أم في مسيرته المهنيّة أم حياته عمومًا. كما يمتلك الفريق بحدّ ذاته أهدافه ومعايير نجاحه الّتي ينبغي السعي إلى تحقيقها من أجل النجاح. قد تتضارب الأهداف الفرديّة مع أهداف المجموعة أحيانًا، وقد ينموّ نزاع بين أفراد الفريق كما قد يطغى السلوك الربحيّ على السلوك التعاونيّ والحالّ للمشاكل في الفريق. قد يحتاج المدير لأن يتدخّل لتوفيق الخلافات الفرديّة وإعادة تركيز الفريق على تحقيق الهدف المطلوب. وهنا تكمن المعضلة الأساسيّة: الموازنة بين الاختلافات والأهداف الفرديّة وبين هويّة الفريق وأهدافه. كما توجد معضلات أخرى مثل:

- إدارة الدعم و المواجهات (أو الخلافات) بين أعضاء الفريق.
- التركيز على الأداء والتعلّم والتطوّر.
- الموازنة بين السلطة الإداريّة وبين خصوصيّة أعضاء الفريق واستقلاليّتهم.
- موازنة مثلّث العلاقات: المدير والفريق والفرد.



الشكل 129: مثلّث العلاقات

تعني إدارة فريق ما إدارة حدوده أيضًا. **إدارة حدود** (Boundaries) الفريق -أو المساحة بين الفريق وبين القوى الخارجيّة وأصحاب المصالح والضغوطات الإدارية- هي توازن حسّاس من التخطيط والاستراتيجيّة الجيّدة والتوفيق بين أصحاب المصالح وإدارة السلوك التنظيمي أو المؤسساتي. يجب أن يؤمّن مدير الفريق -ولو جزئيًّا- عزلًا لفريقه عن هذه العوامل الخارجيّة لئلّا تحيد بالفريق عن أهدافه أو تشتّته. وعلى المدير أيضًا أن يتفهّم هذه العوامل الخارجيّة وأن يمتلك ذكاءً عاطفيًّا كافيًا ليختار العوامل أو المواقف الخارجيّة الّتي يجب دمجها ضمن

عمل الفريق لتؤثّر عليه إيجابًا. تذكّر أي مبادرة تغيير متوسطة أو كبيرة شاركت بها في حياتك، سيكون هناك عادةً تصوّر للتغيير ولمستوى الدعم والرعاية المطلوبَين من المستويات العليا لجعل هذا التغيير حقيقةً. فريق المشروع هذا يمتلك "الموافقة" على إطلاقه وتحديد الأعمال المطلوبة لإنجاح المبادرة.

الديناميكيّة الّتي تنشأ بعد انطلاق الفريق هي ما سيحدّد نجاح الفريق من عدمه. هناك العديد من أصحاب المصلحة في أي مؤسّسة، والعديد منهم سيؤيّدون مبادرة التغيير خاصتك في حين سيعارضها آخرون بسبب عدم الفهم الكامل لها أو بسبب الخوف من فقدان السلطة. قد لا تكون البيئة الخارجيّة واستراتيجيّة العمل ملائمة لأن تحدث مبادرة للتغيير؛ لذا قد يكون هناك شعور بقوى تعاكس مجهودات الفريق. يجب على المدير القويّ أن يدير هذه "الحدود" مع المؤسّسة ليساعد الفريق على الخوض عبر التعقيدات والأهداف والفروقات المؤسّساتيّة الّتي لا بدّ من وجودها.[6]

ولفعل ذلك يجب أن يفهم المدير ديناميكيّات القوى في المؤسّسة وأن يستثمر الوقت والجهد في بناء والمحافظة على العلاقات مع من يحتاجهم الفريق ليستمرّ في عمله. "مهمّة المدير -على أقلّ تقدير- أن يثقّف الآخرين حول البنى والأنظمة والسياسات المؤسّساتيّة الّتي قد تتداخل مع أداء الفريق." وفي ظلّ كلّ التأثيرات الخارجيّة المحتملة على الفريق، قد تكون إدارة حدود الفريق وعلاقاته مع القوى الخارجيّة بكفاءة هي الحدّ الفاصل بين النجاح والفشل.

العنصر الأخير في إدارة الفريق هو عمليّة إدارة الفريق بحدّ ذاته، بمكوّنيه، الأشخاص والعمليّات أو المهام. تتضمّن العناصر المركّزة على المهام إدارة خطّة العمل للوصول للهدف الأشمل، بالإضافة إلى الاجتماعات التراكميّة الّتي هي جزء من رحلة الفريق نحو الهدف طويل المدى. وضع أجندات لخطوات العمل وإدارة المشاريع والمهام والاحتفال بالإنجازات تؤدّي جميعًا لإبقاء تركيز الفريق منصبًّا على أهدافه، وهذا ما يضمن بقاء الفريق على مسار العمل الصحيح. تتنوّع المشاريع والمبادرات في الحجم والتعقيد والمنظور؛ لذا لا يجب تحديد الأدوات الإداريّة للمشاريع بشكل عامّ. المغزى هنا هو اختيار مقاربة وأداة إداريّة تلائم ثقافة الفريق والمؤسّسة وتساعد الفريق على فهم مكانه الحاليّ والمكان الّذي عليه الوصول إليه والموارد المتاحة لهذه العمليّة.

نجد في إدارة أعضاء الفريق والتفاعلات بين الأشخاص عنصرًا مهمًّا يتمثّل في اختيار أعضاء الفريق المناسبين وتشكيل معايير وثقافة الفريق (كيف يُتّخذ القرار وما هي مهام كلّ شخص وكيف يتمّ التعامل مع النزاعات... وغير ذلك) وتدريب الفريق كذلك. يشكّل تحديد المهارات والوظائف والخبرات الأساسيّة للفريق أساسًا صلبًا لبناء أي فريق عملٍ ناجح. تفيد مساعدة الفريق على تحديد وتشكيل القواعد الرئيسيّة للمشاركات ضمن الفريق، تُساعد إدارة أيِّ مواجهات أو خلافات قد تنشأ مستقبلًا.

أخيرًا، يساعد لعب دور المدرّب الداعمِ الأعضاءَ والفريقَ على التفكير لتجاوز القضايا الّتي تواجه الفريق وإحراز تقدّم نحو الهدف. لا يحلّ المدرّب مشاكل الفريق أو الفرد بنفسه بصورةٍ مباشرة، بل يساعدهم على التفكير في حلّ ملائم والمضيّ قُدُمًا. قد تحتاج الفرق لإرشادٍ ودعمٍ لحلّ أمر ما ضمن الفريق، ويجب على المدير حينها أن يقدّم رأيه لهم وأن يحمّل كلّ عضوٍ في الفريق مسؤوليّة سلوكه ومساهمته. الهدف الأهمّ هو التطوّر

المستمر. قد لا يصل الفريق إلى مستوى أداءٍ مرتفع بسهولة أو بسرعة، لكنه بالتأكيد يستطيع أن يحقّق ذلك إن ركّز الجميع على التحسينات المتراكمة في التواصل والتعاون والأداء.

اختبار مدى الفهم

1. تحدّث عن معضلات الفريق.
2. كيف يدير القائد حدود الفريق؟

15.5 فرص وتحدّيات بناء الفريق

ما هي فوائد الخلاف في الفريق؟

هنالك عدّة أسباب **للخلاف** (conflict) في الفريق سواء كان ذلك مشكلة في التواصل أم تضارب في الأهداف والآراء أم صراع قوى أم اختلافًا في الشخصيّات. يقول الاعتقاد السائد أنّ الخلاف والنزاع مضرّ للفريق عمومًا وأنّه سيؤثّر سلبًا على الفريق ويحيد به عن المسار. تُحدِث الخلافات بعض الضرر بالفعل إن لم تُحسن التعامل معها ويمكنها أن تُضعف من الثقة بين أعضاء الفريق، كما قد تعرقل تقدّم الفريق وتثبّط معنويّاته، ويمكن أيضًا أن تؤثّر سلبًا على بناء العلاقات بين الأعضاء.

يُنظَر إلى الخلافات عمومًا على أنّها أمر سلبيّ بالرغم من أنّ اختلاف الآراء ووجهات النظر البنّاءة قد تكون مهمّة في سبيل تطوّر الفريق. بعض الفوائد الممكنة للخلاف هي توفير تنوّع أكبر في الأفكار والمنظورات وفهم أفضل لوجهات النظر المختلفة. كما يمكنه أن يحسّن مقدرة الفريق على حلّ المشكلات وأن يسلّط الضوء على نقاط نقاش أساسيّة من الواجب إعطاؤها اهتمامًا أكبر.

من الفوائد الأخرى للخلاف الّتي نراها في الفرق الّتي تمتلك مستوى مرتفعًا من الثقة -الثقة بالأعضاء ونواياهم- هي أنّ هذه الفرق تخرج من الخلاف أقوى ممّا كانت عليه وأعلى أداءً. يقول Patrick Lencioni في كتابه الأكثر مبيعًا المعطّلات الخمس للفرق The Five Dysfunction of a Team (2002، ص188):[7]

> "المعطّل الأوّل هو غياب الثقة بين الأعضاء. ينبع هذا في الأساس من رفضهم لأن ينفتحوا في مشاعرهم ضمن الفريق. يغدو من المستحيل أن يُبنى أساس للثقة بين أعضاء الفريق إن لم ينفتحوا مع بعضهم حول أخطائهم ونقاط ضعفهم. هذا الفشل في بناء الثقة مضرّ للفريق لأنّه يؤسّس للمُعطّل الثاني، وهو الخوف من الخلاف. لا تكون الفرق الّتي تفتقد للثقة قادرة على الدخول في نقاشات مفتوحة وشغوفة حول أفكارها بل تلجأ لنقاشات محجوبة وتعليقات حذرة."

يقول الكاتب أيضًا أنّ الفريق إن لم يتجاوز خلافه ويطلق آراء أعضائه ضمن نقاشات بنّاءة فلن يتمكّن الأعضاء أبدًا من الثقة والالتزام بالقرارات. (ضعف الالتزام هذا هو المُعطّل الثالث). تملك الفرق عادةً خوفًا من الخلاف لكيلا تجرح مشاعر أيّ عضوٍ فيها. ولكن التجنّب هذا يعني أنّ الخلاف لا يزال قائمًا بشكل مخفيّ ولم

يُحلّ، ويمكن أن يظهر من جديد بطرق خفيّة تؤذي الفريق أكثر. إذًا كيف يمكن للفريـق أن يتغلّب على خوفـه من الخلافات وأن يمضي قدمًا؟ يمكن اقتراح بضع استراتيجيّات تجعل الخلافات بنّاءةً أكثر.

التنقيب (mining) هو آليّة تُستخدم في الفرق الّتي تميل لتجنّب الخلاف. تتطلّب هـذه التقنيّـة أن "يأخـذ أحد أعضاء الفريق دور 'منقّب الخلافات' الذي يستخرّج الاختلافات المخفيّة في الفريق ويسلّط الضوء عليها. كما يجب أن يمتلك الشجاعة والثقة لأن يطرح مواضيع حسّاسـة وأن يجـبر الفريـق على العمـل من أجـل تجاوزهـا." **التـدخّل الآنيّ** (real-time permission) هي آليّـة أخـرى تقـوم فيهـا "بتمييـز المواقـف الـتي يشـعر فيهـا المتخالفون بعدم الراحة بسبب النزاع بينهم والتدخّل وتذكير هؤلاء الأعضاء بأنّ ما يقوم به أمر ضروريّ." يمكن أن تساعد هذه الآليّة المجموعة في التركيز على نقاط الخلاف لكيلا تتجاهل الأمور فحسب.

يلعب قائد الفريق دورًا مهمًّا للغاية في قدرة الفريق على مواجهة الخلافات وتجاوزها بنجاح. قـد يشـعر قائـد الفريق بأن خلافًا ما سيبعد الفريق عن تركيزه الأساسيّ فيحاول أن يثبّطه بشتّى السُبُل، لكنّ هذا يؤدّي إلى نشوء ثقافة إخفاء للخلافات في الفريق تسمح للمشاعر السلبية الحبيسة بالتراكم دون الإفصاح عنها. يجب على القائـد حقيقةً أن يكون قدوة للسلوك الملائم عبر مواجهة الخلاف بشكل بنّاء وأن يُظهر القضايا المخفيّـة ليصـلّ الفريـق إلى حلّ لها. هذا الأمر أساسيّ في بناء فريق فعّال وناجح.

يمكنك أن تشاهد عدّة استجابات فرديّة للخلافات عندما تكون عضوًا في فريق ما. يسـلك بعض الأشـخاص السـبيل البنّـاء في مواجهـة الخلافـات، في حين يقفـز آخـرون إلى سـلوك هـادم على الفـور. في كتـاب إدارة ديناميكيّـات الـنزاع: مقاربـة عمليّـة "Managing Conflict Dynamics: A Practical Approach" لكتّابـه (كابوبيـانكو Capobianco ودافيس Davis وكـراوس Kraus) يوضّـح الكتـاب وجـود اسـتجابات للخلاف بنّـاءة وأخرى هادمة، بالإضافة لوجود تصنيفات فاعلة ومنفعلة للاسـتجابة. والهـدف من ذلـك في حـال حـدوث خلاف ضمن الفريق هو الوصول لاستجابة بنّاءة من أجل تشجيع الحوار والتعلّم والتوصّل لحلّ.[8]

	بنّاءة	هادمة
فاعلة	• تبادل المنظور • إيجاد الحلول • التعبير عن المشاعر • التواصل مع الغير	• الربح • إظهار الغضب • التقليل من شأن الآخرين • الثأر
منفعلة	• التفكير التأمليّ • تأخير الإجابة • التأقلم	• التجنّب • الخضوع • إخفاء المشاعر • انتقاء الذات

الشكل 130: الاستجابات للخلاف

من الاستجابات البنّاءة والفاعلة للخلاف: تبادل المنظور وإيجاد الحلول والتعبير عن المشاعر والتواصل مع الغير. في حين يكون التفكير التأمليّ وتأخير الإجابة والتأقلم استجابات بنّاءة ومنفعلة. يُظهر الشكل السابق أشكال الاستجابات للخلاف.

والخلاصة أنّ الخلاف ليس سهلًا أبدًا على الفرد أو الفريق ولكن من الممكن -ومن الواجب- التعاملُ معه وتخطّيه. قد يمتلك تثقيف الفريق حول نقاط الخلاف وتضارب وجهات النظر أثرًا إيجابيًّا على نموّ الفريق وأدائه المستقبليّ ويجب إدارة ذلك إدارةً بنّاءة.

اختبار مدى الفهم
1. ما هي الآليّات المستخدمة لجعل الخلافات أكثر إنتاجيّة؟
2. اذكر بعض الاستجابات الهادمة للخلافات.

15.6 تنوع الفريق

كيف يحسّن تنوّع الفريق عمليّة اتّخاذ القرار وحلّ المشاكل؟

يمكن أن يصبح اتّخاذ القرار وحلّ المشاكل أكثر نجاحًا وسلاسةً إن كانا يُجريان في فريق متنوّع. قد تُحسّن منظورات التنوّع المتعدّدة من فهم المشكلة ومن جودة الحل المطروح. ويوجّه العديد من الخبراء في القيادة إلى أنّ الأنشطة والمشاريع المصمّمة لجمع الأفراد المتنوّعين معًا أوجدت البيئة الأمثل لحلّ المشاكل. يؤدّي جمع المديرين المتنوّعين من وظائف عديدة ومن حول العالم والّذين يمرّون بمراحل مختلفة من مسيرة عملهم وتجاربهم ضمن الشركة وخارجها، يؤدي إلى إيجاد أفضل النقاشات والمنظورات الممكنة. **التنوّع** (Diversity) كلمة شائعة الاستخدام في يومنا هذا، ولكن يمكن أن تضيع أهمية الفرق المتنوّعة في سياق العمل المعتاد. سوف نناقش هنا أسباب الحاجة إلى أخذ عُنصر التنوّع بالحسبان وضمان تواجد هذا العنصر في مجموعات العمل.

في مقالة "لمَ الفرق المتنوّعة أذكى؟" المنشورة في (Harvard Business Review Nov. 2016) لكاتبيها ديفيد روك (David Rock) وهايدي غرانت (Heidi Grant) نوّه الكاتبان إلى أنّ زيادة التنوّع في مكان العمل قرار جيّد.(9)

وجد تقرير نشرته شركة (McKinsey) الاستشارية عام 2015 حول 366 شركة عامّة أن الشركات الّتي تُصنّف ضمن أفضل الشركات من حيث التنوّع العرقي والإثنيّ في الإدارة هي أكثر احتمالًا بنسبة 35% لأن تحقّق مردودًا ماليًّا أعلى من المردود الوسطيّ، وأنّ الشركات الّتي تُصنّف ضمن أفضل الشركات من حيث التنوّع الجنسي هي أكثر احتمالًا بنسبة 15% لأن تحقّق مردودًا ماليًّا أعلى من المردود الوسطيّ أيضًا. كما أظهرت دراسة عالميّة أجرتها شركة (Creddit Suisse) للخدمات الماليّة أنّ المؤسّسات الّتي تمتلك عضوًا

واحدًا على الأقل أنثى ضمن مجلس إدارتها تجني دخلًا صافيًا أكبر من الشركات الّتي لا تمتلك أيّ أنثى ضمن مجلس إدارتها.

أظهرت دراسات أخرى حول التنوّع أنّ الفرق المتنوّعة أفضل في اتّخاذ القرارات وحل المشاكل؛ بسبب ميلها للتركيز أكثر على الحقائق، وذلك حسب مقالة "لمَ الفرق المتنوّعة أذكى" المذكورة في الفقرة السابقة.[10] أظهرت دراسة نشرة في مجلّة (Journal of Personality and Social Psychology) أنّ الأشخاص القادمين من خلفيّات متنوّعة "قد يغيّرون من سلوك أعضاء المجموعة القادمين من الأغلبيّات المجتمعيّة عبر طرق تؤدّي لتفكير جماعيّ أفضل وأدقّ". تُظهر الدراسة أنّ المجموعات المتنوعة قدّمت حقائق وأفكار أفضل متعلّقة بالقضيّة المطروحة للاختبار وارتكبت أخطاء أقلّ عند مناقشة الأدلّة الموجودة، وذلك بالمقارنة مع المجموعات المتجانسة ذات التنوّع الضئيل.

كما أظهرت دراسة أخرى مذكورة في المقال أنّ الفرق المتنوّعة "أكثر احتمالاُ لإعادة فحص الحقائق ولأن تكون موضوعيّة في ذلك، كما أنّها قد تحفّز انتقاءً أفضل لأفعال الأعضاء، ما يبقى وعي المجموعة حادًّا ومتيقّظًا. كما يمكنك أن توعّي موظّفيك وتُعالج تحيّزاتهم الشخصيّة عبر وضعهم ضمن فرق عمل متنوّعة، وذلك لتجنّب تراجع قدرتهم على قراءة المعلومات واتّخاذهم قرارات خاطئة أكثر إن بقوا عاملين في بيئة غير متنوّعة." بعبارةٍ أخرى، عندما يكون الفرد محاطًا بأشخاص مشابهين له وغير متنوّعين سيكون معرّضًا للتفكير الجماعيّ النمطي وقد يمتنع عن التفكير بوجهات نظر أخرى، لكون جميع زملائه يملكون رأيًا واحدًا. أمّا في فريق أكثر تنوّعًا تُطرح وجهات النظر المختلفة أكثر ويشعر الأعضاء بوجوب البحث والحديث عن المواضيع المطروحة. وهذا ما يعزّز حدوث نقاش بنّاء كما ذكرنا ويحفّز حصول تعمّق أكبر في الأفكار ووجهات النظر المختلفة من أجل حلّ المشكلات المطروحة.

يؤدّي التنوّع الأكبر في الفرق لإبداع أكثر. يشرح مقال نشرته "مجموعة بوسطن الاستشاريّة Boston Consulting Group" تحت عنوان "The Mix That Matters: Innovation through Diversity" دراسةً أجرتها المجموعة بالتشارك مع جامعة ميونخ التقنيّة (Technical University of Munich) أُجريَ فيها تحليل تجريبيّ لفهم العلاقة بين التنوّع في الإدارة (في كلّ مستويات الإدارة) وبين الإبداع. وكانت الموجودات الرئيسيّة للدراسة كما يلي:[11]

1. علاقة إيجابيّة طرديّة بين التنوّع في الإدارة وبين الإبداع، أي أنّ الشركات الأكثر تنوّعًا تحصد عائدًا أكبر من منتجاتها وخدماتها.
2. الفائدة الإبداعيّة لا تنحصر بنوع معيّن من التنوّع، فهي تزداد بوجود مديرين من دول أخرى أو شركات أخرى أو حتى عند وجود مديرات إناث.
3. يبدو أنّ تنوّع الإدارة يمتلك أثرًا إيجابيًّا على الإبداع لدى الشركات المعقّدة خاصّةً (أي الشركات الّتي تمتلك عدّة خطوط إنتاج أو الّتي تعمل في أكثر من قطّاع صناعيّ).

4. ليصلَ التنوّع الجنسيّ للنتائج المتوقّعة يجب أن يتخطّى حدود الرمزيّة. ازدادت نسبة الإبداع في الدراسة بشكل ملحوظ فقط لدى الشركات الّتي ضمّنت في فرق إدارتها نساءً بنسبة أكثر من 20%. فامتلاك الشركة لنسبة عالية من الموظّفات الإناث لا يعني ازدياد الإبداع إن كان عدد النساء في فرق الإدارة قليلًا.
5. في الشركات ذات فرق الإدارة المتنوّعة من الضروريّ وجود انفتاح للمساهمات من عمّال المستويات الأدنى بالإضافة لوجود بيئة تُشعِر الموظّفين بالحريّة في قول ما يرغبون به وذلك من أجل حصد فائدة التنوّع في الإبداع.

لا تشكّل نتائج هذه الدراسة مفاجئة إن أخذت في الحسبان أثر تنوّع الفريق على اتّخاذ القرارات وحلّ المشاكل عبر النقاش وإدخال وجهات نظر وأفكار وبيانات مختلفة. يجب على قادة الفرق أن يُبقوا هذه الحقائق في بالهم خلال المراحل الباكرة لاختيار الفريق لكي يتمكّنوا من حصد فوائد التنوّع في الفريق.

اختبار مدى الفهم

1. لمّ تركّز الفرق المتنوّعة على البيانات أكثر من الفرق غير المتنوّعة؟
2. ما العلاقة بين التنوّع والإبداع؟

15.7 الفرق متعدّدة الثقافات

ما هي بعض التحدّيات الموجودة وأفضل الممارسات في إدارة الفرق متعدّدة الثقافات والعمل معها؟

تغيّرت أساليب العمل واستراتيجيّاته ضمن المؤسسات متعدّدة الثقافات تغيّرًا كبيرًا في خضمّ انتشار وسيطرة العولمة خلال العقود الماضية. وضّح القسم السابق عن التنوّع في الفرق بعض النقاط المهمّة وفوائد العمل في فرق متنوّعة، وبالتأكيد فإنّ الفرق متعدّدة الثقافات تصنّف على أنّها فرق متنوّعة. هناك على أيّة حال بعض الممارسات الرئيسيّة الّتي يمكن أن يتّخذها قادة الفرق متعدّدة الثقافات ليستغلّوا إيجابيّات تنوّع الثقافات ويتفادوا سلبيّاته في الوقت نفسه.

قد يفترض بعض الأشخاص أنّ التواصل هو العامل الرئيسيّ الّذي قد يؤثّر سلبًا على الفرق متعدّدة الثقافات بسبب امتلاك الأشخاص للغات وأساليب تواصل مختلفة. في مقالة "إدارة الفرق متعدّدة الثقافات Managing Multicultural Teams" المنشورة في (Harvard Business Review) يشير الكُتّاب إلى أربع فروقات ثقافيّة أساسيّة يمكن أن تُحدث خلافات هادمة في الفريق.[12] الفرق الأوّل هو التواصل المباشر والتواصل غير المباشر. تمتلك بعض الثقافات أسلوب تواصل مباشرًا جدًّا في حين تمتلك ثقافات أخرى أسلوبًا للتواصل غير مباشر وتعتمد على طرح الأسئلة بدلًا من الإشارة للمشكلة. قد يسبّب هذا الاختلاف نزاعًا -في

حالات الفرق الشديد- لإمكانيّة إساءة الأسلوب المباشر للبعض أو تفكير البعض الآخر بأن الأسلوب غير المباشر غير مُنتج وغير مناسب للتعامل معه في الفريق.

الاختلاف الثاني هو احتمال مواجهة الفرق متعدّدة الثقافات مشاكل في اللهجات واللغات. فإن لم يتكلّم الأعضاء لغة مشتركة قد تصبح هناك لغة مهيمنة على تفاعلات المجموعة، ما يُشعِر مَن لا ينطق بها بالإقصاء. قد يشعر ناطقوا اللغة المسيطرة أنّ الأعضاء غير الناطقين بها هم أعضاء غير فعّالين أو مساهمين في المجموعة. يكمن التحدّي الثالث في السلوكيّات المختلفة تجاه الهرميّة.

تحترم بعض الثقافات الهرميّة احترامًا كبيرًا وتُعامل أعضاء الفريق على أساسها، في حين لا تراعي ثقافات أخرى الهرميّة بالشكل ذاته وتكون أكثر ميلًا للمساواة. قد يؤدي هذا للصدام إن شعر بعض الأشخاص بأنّ أحدًا قلّل من احترامهم أو لم يعاملهم وفقًا لمكانتهم. الاختلاف الأخير هو اختلاف المعايير حول اتّخاذ القرارات. تتّخذ الثقافات المختلفة قراراتها بطرق مختلفة وتطبّق بعضها كمًّا كبيرًا من التحليل والتحضير قبل اتّخاذه. فقد ينزعج ويرفضُ الأشخاص القادمين من ثقافات معتادة على اتّخاذ القرارات السريع (بناءً على كمّ قليل كافٍ من المعلومات) الاستجابة البطيئة وعمليّة التفكير المطوّلة.

تطرح هذه الاختلافات الثقافيّة مثالا جيّدًا على تحوّل الأنشطة اليوميّة للفريق (مثل اتّخاذ القرارات والتواصل والتفاعل بين الأعضاء) لنقاط خلاف ضمن الفريق متعدّد الثقافات إن لم يكن هناك مناخ من التفهّم لثقافات الآخرين. يقترح خبراء بعض التدخّلات التي يمكن القيام بها لكلّ من هذه الاختلافات. **التكيّف** (adaptation) هو إحدى التدخّلات البسيطة وهو العمل بوجود الاختلافات أو بالالتفاف عليها، ويُستخدم هذا التدخّل استخدامًا أمثل عندما يكون الموظّفون مستعدّين للتعرّف على الاختلافات الثقافيّة وتعلّم كيفيّة التعامل معها.

آليّة التدخّل الثانية هي **التدخّل البنيويّ** (structural intervention) أو إعادة تنظيم الفريق للتقليل من الاحتكاك الحاصل. تُستخدم هذه الآليّة استخدامًا أمثل إن كان هنالك مجموعات فرعيّة ضمن المجموعات تعاني من هذه المشاكل فيُعاد توزيعها. **التدخّل الإداريّ** (managerial intervention) هو آليّة اتّخاذ قرارات من قبل الإدارة دون تدخّل الفريق. يجب اللجوء لهذه التقنيّة في الحالات الشديدة فقط لأنّها تُظهر أنّ الفريق لا يمكنه أن يتجاوز المشاكل دون تدخّل إداريّ مباشر. أخيرًا **الخروج** (exit) هو الملجأ الأخير عند فشل التدّخلات الأخرى وهو خروج عضو من الفريق بشكل طَوعيّ أو إخراجه منه. قد يصبح هذا الخيار ضروريًّا إن أثبتت الخلافات أنّ الفريق لن يستطيع إكمال عمله دون القيام بذلك.

يبدي بعض الأشخاص مقدرةً فطريّةً على العمل بوجود الاختلافات الثقافيّة ضمن الفرق والمؤسّسات. يُمكن تسميّة ما يمتلكه هؤلاء **بالذكاء الثقافيّ** (cultural intelligence). الذكاء الثقافيّ هو كفاءة ومهارة تمكّن الفرد من العمل بكفاءة في أمكنة العمل متعدّدة الثقافات. يتطوّر الذكاء الثقافيّ عند بَعض الأشخاص أكثر بتأثير الثقافة، ويتمكّنون من تكييف سلوكيّاتهم بما يتوافق مع معايير الثقافات الأخرى. تذكر مقالة "الكفاءة الثقافيّة: ما أهميّتها وكيف يمكن اكتسابها Cultural Competence: Why It Matters and How You Can

"Acquire It" المنشورة في مجلّة جامعة نافارا للأعمال الإسبانيّة (IESE Insight 2015) لصاحبيها (لي Lee ولياو Liao) تذكر ما يلي: "يستطيع القادة متعدّدو الثقافات أن يرتبطوا بأعضاء فريقهم من خلفيّات متعدّدة الثقافات ارتباطًا أفضل وأن يحلّوا الخلافات بسهولة أكبر.[13] يمكن استخدام مهاراتهم المتعدّدة أيضًا في المفاوضات الدوليّة." لا يمتلك القادة متعدّدو الثقافات أيّ "عبء" كبير من ثقافة معيّنة لذا يُصنّفون أحيانًا على أنّهم محايدون ثقافيًّا. يحسن هؤلاء القادة التعامل مع التنوّع ويعطيهم ذلك أفضليّة في علاقاتهم مع زملائهم.

من أجل مساعدة الموظّفين لكي يصبحوا أعضاء فريق أفضل في عالم يزداد فيه تنوّع الثقافات هنالك بضع الممارسات التي اقترحها كاتبا المقال السابق لشحذ المهارات متعدّدة الثقافات. الأولى هي "وسّع آفاقك" وسّع قنواتك الثقافيّة (عبر السفر أو القراءة أو مشاهدة الأفلام) وأحِط نفسك بأشخاص من ثقافات مغايرة عنك. يساعدك ذلك على رفع وعيك حول الاختلافات الثقافيّة الّتي يمكن أن تواجهها. ممارسة أخرى هي "طوّر مهارات تعاملك مع الثقافات عبر التدريب" والتعلّم عبر التجربة. ربّما تستطيع أن تعمل أو تسافر إلى بلد آخر لكن إن لم تكن تستطيع فعل ذلك يمكنك أن تتعرّف على زملائك في العمل من ثقافات أخرى أو زوّار أجانب ليساعدوك في التدرّب على مهاراتك.

العمل في فريق متعدّد الثقافات أو التعرّف وبناء العلاقات مع الزملاء من ثقافات أخرى هي طرق رائعة لتطوير مهاراتك. يذكر أحد الخبراء أنّه قاد مؤسّسة موارد بشريّة عالميّة وتضمّن فريقه فيها موظّفين من الهند والصين والبرازيل والمجر وهولندا والولايات المتّحدة الأمريكية. كانوا يعقدون اجتماعات سنويّةً لفريق الموارد البشريّة العالميّ، وكان حدثًا مناسبًا للمشاركة والتعلّم من الثقافات الأخرى. كانوا يبدؤون الأسبوع بمبادلة ثقافيّة بين البلدان المختلفة ليتعلّم الجميع القليل عن ثقافات زملائهم الآخرين. يمثّل هذا النوع من التفاعل ضمن الفرق العالمية طريقة رائعة لتسهيل الفهم عبر الثقافات والتواصل وتمرين الذكاء الثقافيّ للأفراد.

إدارة التغيير

فهم التحدّيات العالميّة

إن كُنت عضوًا في فريق عالميّ ستواجهك العديد من التحدّيات قبل أن تصل حتّى للفروقات الثقافيّة وتفاعل الأشخاص مع بعضهم. ستعاني في البدء من الفروق الزمنيّة لإيجاد وقت ملائم لعقد اجتماع بين كلّ الأعضاء. يمكن أن تواجهك تحدّيات في اللغة أيضًا، في العديد من الدول بدأ الأشخاص بتعلّم الإنجليزيّة لاتّخاذها لغة أساسيّة في عالم الأعمال. على أيّة حال حتّى لو تعلّمت لغة دولة ما فقد لا تجد الأشخاص في هذه الدولة يتحدّثون بها بالطريقة الّتي تعلّمتها، فهناك لهجات عاميّة ومصطلحات واختصارات لا تتعلّمها في دروس اللغة، بل يجب عليك أن تتعرّف عليها عند حديثك مع الناطقين بها.

عليك أيضًا أن تنفتح وأن ترى المواقف بأعين زملائك الآتين من ثقافات أخرى بنفس الطريقة الّتي ترغب أن يرى زميلك المواقف من منظورك. يُدعى هذا الذكاء الثقافيّ. عند زيارتك لزملائك في دول أخرى سترى طعامًا وتقاليد ومواقف وسلوكيّات "أجنبيّة" بالنسبة لك. وبالرغم من أنّ أوّل ما يخطر في بالك عند ذلك هو غرابة هذه الأشياء، إلّا أنّ عليك أن تقدّر موقف زميلك الأجنبيّ لو كان هو من يزورك أنت في بلدك. من المهمّ للغاية أن

تلاحظ نفسك وثقافتك الخاصّة بتكرار وأن تفكّر بما سيرى زميلك الأجنبيّ تجاه ما تعتبره أنت أمر مفروغًا منه. يجعلنا كلّ هذا أذكى حقًّا وشركاء أفضل لزملائنا من حول العالم.

في مقالة "إتقان العمل في فرق متعدّدة الثقافات Getting Cross-Cultural Teamwork Right" التي نشرتها جامعة هارفرد يحدّد الكاتب ثلاثة عوامل أساسيّة (التعلّم المتبادل والتفاهم المتبادل والتعليم المتبادل) تبني الثقة مع الزملاء من ثقافات مغايرة عندما تحاول بناء الجسور للتواصل معهم. يُعزز الزملاء من بلدان مختلفة ذكائهم الثقافي عبر التعلّم المتبادل عن ثقافة وسلوكيّات جديدة عن طريق الاستماع والملاحظة. كما يمكنك عبر التفاهم المتبادل أن تفهم المنطق والسلوك الثقافيّ لثقافة جديدة وذلك لفهمٍ أفضل لأفعال الناس. يتطلبّ هذا بالطبع إيقاف الأحكام المسبقة والآراء المُتعصّبة تجاه جنسٍ أو عِرق معيّن ومحاولة فهم وتقبّل الاختلافات. وفي النهاية يتضمّن التعليم المتبادل التوجيه والتبسيط. يعني هذا محاولة ردم هوّة الخلافات بين الثقافتين ومحاولة مساعدة الذات والآخرين على رؤية مصدر الثقافات الأخرى بهدف تعزيز التفاهم و التناغم ضمن الفريق الواحد.

ليس من السهل إيجاد الانسجام وتأسيس أرضية مشتركة للتعامل مع زملائك من حول العالم، ويتطلّب ذلك الصبر والتحسّن المستمرّ. وفي النهاية يجب أن تدرك أنّك ستجد هذه التجربة مُرضية للغاية ومفيدة لك. كلّما بذلك جهدًا أكبر في تقليص "المسافات" الثقافيّة وكسب الاختلافات كلّما كان أداؤك أفضل وعملك احترافيًّا وإنسانيًّا.

أسئلة المناقشة:

1. اذكر بعض التجارب متعدّدة الثقافات الّتي مررت بها وشعرت بها بوجود فرق كبير بينك وبين فرد من ثقافة أخرى. كيف تعاملت معها؟

2. هل ساعدت العولمة الاقتصاديّة الأشخاص على تقليص المسافات بين الثقافات؟ علّل إجابتك.

عندما تشعر باختلاف الثقافات وتبدأ بتطوير مهاراتك الثقافيّة سوف تتمكّن من تطوير وعيك الثقافيّ ومن أن تراقب سلوكك في المواقف متعدّدة الثقافات. إن كنت في موقف تتعامل فيه مع أشخاص من ثقافات أخرى عليك أن تختبر نفسك وأن تَعيَ تصرفاتك وشعورك. راقب التفاعلات السلبيّة كما الإيجابيّة مع الآخرين وتعّلم منها. الممارسة الأخيرة لتطوير مهاراتك متعدّدة الثقافات هي "**التعقيد الإدراكيّ** cognitive complexity". هذه الممارسة هي الأكثر تقدّمًا بين الممارسات المذكورة. وتتطلّب القدرة على النظر إلى المواقف من أكثر من منطلق ثقافيّ. ولفعل ذلك يجب أن تمتلك ذكاءً عاطفيًّا قويًّا وأن تمتلك أيضًا التعاطف والانسجام والرغبة في التواصل الصريح مع الآخرين.

في مقالة "الذكاء الثقافيّ Cultural Intelligence" التي نشرتها جامعة هارفرد للأعمال يصف الكاتب ثلاثة مصادر للذكاء الثقافيّ يجب أن يفكّر فيها الفريق إن كان جادًّا في رغبته في تطوير فهمه ومهاراته للتعامل مع تعدّد الثقافات. هذه المصادر ببساطة هي **الرأس** (head) **والجسم** (body) **والقلب** (heart). يتعلّم المرء في البداية عن معتقدات وتقاليد ومحرّمات الثقافة الأجنبيّة عبر الرأس. برامج التدريب مبنيّة على تزويد المتدرّبين بمعلومات من هذا النوع، وهو أمر مفيد لكنّه غير عمليّ بالطبع. هذا هو العنصر المعرفيّ من الذكاء الثقافيّ.

يتضمّن المصدر الثاني (الجسم) المزيد من الالتزام والتجربة ضمن الثقافة الجديدة. يُظهِر الجانب الماديّ الملموس (التصرّفات وتلاقي الأعين والوضعيّة واللكنة) مستوى أعمق من فهم الثقافة وتظاهراتها الملموسة. يتعامل المصدر الأخير (القلب) مع ثقة الشخص بقدرته على التكيّف والتعامل الصحيح مع الثقافات المغايرة. يعني هذه المصدر المستوى الحقيقيّ للالتزام والتحفيز لفهم الثقافة الجديدة.

أوجَدَ الخبراء مقياسًا تقييميًّا سريعًا لتشخيص الذكاء الثقافيّ بناء على القياسات الإدراكيّة والماديّة والعاطفيّة/التحفيزيّة (أي الرأس والجسم والقلب).

يُظهر الجدول التالي تقييمًا سريعًا لتشخيص ذكائك الثقافيّ.

الجدول 42: تقييم ذكائك الثقافي

تقييم ذكائك الثقافيّ
رقّم إجاباتك وفق مقياس من 1 إلى 5 حيث 1 تعني أنّك لا توافق بشدّة و5 تعني أنّك توافق بشدّة مع كلّ مقولة.
أسأل نفسي ما الّذي أرغب بتحقيقه قبل أن أتعامل مع أشخاص من ثقافة أخرى.
إن واجهتُ شيئًا غير متوقّع خلال العمل ضمن ثقافة جديدة سوف استفيد من هذه التجربة لتطوير مقاربتي للثقافات الجديدة في المستقبل.
أخطّط لطريقة التواصل مع الأشخاص من ثقافات مختلفة قبل اللقاء بهم.
عند دخولي في موقف ثقافيّ جديد أشعر على الفور إن كانت الأمور تسير على ما يرام أم بالعكس.
اجمع نتائج الأسئلة الأربع السابقة.
قسّم الناتج السابق على 4. الجواب هو المعدّل المعرفيّ الثقافيّ (Cognitive Cultural Quotient) الخاصّ بك.
من السهل عليّ أن أغيّر لغة جسدي (الوضعيّة أو تعابير الوجه) لملائمة الأشخاص من ثقافات مغايرة.
أستطيع تغيير تعابيري عندما يتطلّب الموقف الثقافيّ ذلك.
أستطيع تغيير طريقة حديثي عبر تغيير لكنتي أو نبرة صوتي لملائمة الأشخاص من ثقافات مغايرة.
أستطيع بسهولة تغيير طريقة تصرّفي عندما يتطلّب الموقف الثقافيّ ذلك.
اجمع نتائج الأسئلة الأربع السابقة.
قسّم الناتج السابق على 4. الجواب هو المعدّل المعرفيّ الماديّ (Cognitive Physical Quotient) الخاصّ بك.
أثق بقدرتي على التعامل الجيّد مع الأشخاص من ثقافات مختلفة عنّي.
أنا متأكّد من قدرتي على مصادقة أشخاص من ثقافات مختلفة عنّي.
أستطيع أن أتكيّف مع أسلوب الحياة في ثقافة مخلفة بسهولة نسبيًّا.
أثق بقدرتي على التعامل مع موقف ثقافيّ جديد بالنسبة لي.

اجمع نتائج الأسئلة الأربع السابقة.
قسّم الناتج السابق على 4. الجواب هو المعدّل الشعوريّ/التحفيزيّ المعرفيّ (Emotional/Motivational Cognitive Quotient) الخاصّ بك.
بشكل عامّ، تشير نتيجة أقل من 3 في أي قسم من الأقسام الثلاثة السابقة إلى وجوب العمل على تحسين هذا المنحى. في حين تدلّ نتائج أعلى من 4 على قوّة في الذكاء الثقافيّ.
مقتبسة من مقالة "الذكاء الثقافيّ Cultural Intelligence" المنشورة ضمن منشورات جامعة هارفرد للأعمال (أكتوبر 2004) لكاتبيها إيرلي (Early) وموسكاوسكي (Moskaowski).

الذكاء الثقافيّ هو امتداد للذكاء العاطفيّ. يجب أن يمتلك المرء مستوىً من الوعي والفهم للثقافة الجديد ليتكيّف مع أسلوبها وسرعتها ولغتها وسُبل تواصلها وما إلى ذلك وليعمل مع الأشخاص القادمين منها بنجاح. ينجح الفريق متعدّد الثقافات فقط إن أخذ أعضاؤه الوقت الكافي لفهم بعضهم وضمان شعور الجميع بالانخراط. تعدّد الثقافات والذكاء هما سِمَتان مهمّتان في عالم الأعمال في يومنا هذا.[14] وعبر اتّباع الممارسات الأمثل وتجنّب التحدّيات والعقبات الّتي قد تسيء لأداء الفريق متعدّد الثقافات؛ يمكن للفريق أن يلقى نجاحًا كبيرًا ورضًا شخصيًّا يتخطّى حدود العمل.

اختبار مدى الفهم

1. اذكر بعض التحدّيات الّتي تواجه الفرق متعدّدة الثقافات.
2. اشرح آليّات الذكاء الثقافيّ للرأس والجسم والقلب.

15.8 مصطلحات أساسيّة

الأداء المرحلة الرابعة لتشكيل الفريق وهي عندما يُؤدّي العمل الجادّ للوصول لأهداف الفريق.

الاقتصاد المعرفيّ هو مجتمع المعلومات وهو استخدام المعلومات للحصول على قيم ملموسة وغير ملموسة.

التدخّل البنيويّ هو آليّة إعادة تنظيم الفريق للتقليل من الاحتكاك الحاصل.

التدخّل الإداريّ هو آليّة اتّخاذ قرارات من قبل الإدارة دون تدخّل الفريق.

التدخّل الآنيّ هي آليّة أخرى تقوم فيها "بتمييز الوقت المناسب الّذي يشعر فيه المتخالفون بعدم الراحة بسبب التنازع فيما بيهم ولتتدخّل وتذكّرهم بأنّ العمل الذي هم بصدد القيام به مهمّ وأساسي للمؤسسة.

التشكيل المرحلة الأولى من تشكيل الفريق (المرحلة المهذّبة).

التعقيد الإدراكيّ هو القدرة على النظر إلى المواقف من أكثر من منطلق ثقافيّ.

التكيّف هو العمل على الرغم من وجود الاختلافات أو بالالتفاف عليها.

التنقيب هو آليّة تستخدم في الفرق التي تميل لتجنّب الخلاف.

الحدود هي المساحة بين الفريق وبين القوى الخارجيّة وأصحاب المصلحة والضغوطات.

الخروج هو الملجأ الأخير عند فشل التدّخلات الأخرى وهو خروج عضو من الفريق بشكل طَوعيّ أو إخراجه منه.

الذكاء الثقافيّ هو المزيّة أو المهارة التي تمكّن الفرد من العمل بكفاءة في أمكنة العمل متعدّدة الثقافات.

الذكاء العاطفيّ هو قدرة الأفراد على تمييز مشاعرهم ومشاعر الآخرين.

الرأس والجسم والقلب هي آليّات لتطوير المهارات متعدّدة الثقافات: (الرأس) التعلّم حول الثقافات. (الجسم) التظاهرات الملموسة للثقافات. (القلب) الالتزام العاطفيّ بثقافة جديدة.

التصار ع هي المرحلة الثانية لتشكيل الفريق وفيها يختبر الأعضاء حدود الفريق.

القواعد الأساسيّة هي أحكام ومبادئ سلوك أساسيّة تحكم سلوكًا أو تصرّفًا ما.

المعضلة هي موقف أو مقولة مناقضة لذاتها.

التوافق المرحلة الثالثة لتشكيل الفريق وفيها يبدأ الأعضاء بتحسين أدائهم المشترك والإيمان بأهداف الفريق.

مجموعة العمل هي مجموعة من الخبراء الّذين يعملون معًا لتحقيق أهداف محدّدة ويتألّف أداؤها من النتائج الفرديّة لكلّ أعضائها.

15.9 مخرجات التعلم

15.9.1 عمل الفريق في مكان العمل

ما هي فوائد العمل على شكل فرق وما الّذي يجعل الفرق تعمل بكفاءة؟

يُعرّف الفريق على أنّه "أشخاص منظّمون للعمل متعاونين ضمن مجموعة". من ميّزات فرق العمل امتلاكها لالتزام مشترك وأهداف أداء محدّدة ومهارات مكمّلة والتزام لكيفيّة أداء العمل، بالإضافة إلى الاعتماد والتعاون المتبادل بين أعضائها.من الممارسات الّتي تجعل الفريق ينجز بكفاءة توليد الإحساس بالأهميّة والتوجّه ووضع قواعد سلوك واضحة وقضاء الكثير من الوقت معًا واستخدام تبادل الآراء بشكل مفيد والاعتراف المتبادل بين الأعضاء ونظام المكافآت.

15.9.2 تطور الفريق مع مرور الوقت

كيف تتطوّر الفرق مع مرور الوقت؟

تمرّ الفرق بمراحل مختلفة من تطوّر الفريق تُمَثّل في مراحل تاكمان لتطوّر تاكمان في عام 1977 بواسطة عالم النفس التربويّ بروس تاكمان. تضمّن نموذج تاكمان المراحل الأربع التالية: التشكيل والتصارع والتوافق والأداء، كما أُضيفت مرحلة خامسة -الفضّ- لاحقًا لتفسير انفكاك الفريق عند انتهاء المشروع.

تبدأ مرحلة التشكيل بنوع من الإلفة والأدب بين الأعضاء ويتعرّفون فيها على بعضهم ويفهمون العمل الّذي عليهم القيام به. يبدأ التصارع حالما يبدأ العمل ويبدأ الفريق بالتعرّف على بعضه أكثر وتبدأ النزاعات والضغوطات بالحدوث. يبدأ الفريق في مرحلة التوافق بتحديد القواعد وتعريف كيفيّة العمل معًا. يعني الأداء أنّ الفريق بدأ بالإنجاز وجذب الانتباه. هذه العمليّة ليست خطيّة بالتأكيد ويمكن للفرق أن تنتكس وتتراجع لمراحل سابقة إن كان هناك تغيير يسبّب انقطاع سير العمل وفقدان الحماس لدى الأعضاء أو الضجر من الأوامر.

15.9.3 ما يجب أخذه في الحسبان عند إدارة الفرق

ما هي بعض الاعتبارات الأساسيّة في إدارة الفرق؟

إدارة الفريق أعقد عادة ممّا يعترف به الناس. وبالرغم من تركيز قائد الفريق على المهمّة أو المشروع فإنّ العلاقات بين الأعضاء وعمل الأعضاء المشترك هو ما يُحدثُ الفرقَ في الأهداف والنتائج. يجب على المديرين أن يعلموا أنّهم سيقضون أغلب وقتهم في إدارة الأشخاص وعلاقتهم لا المهامّ.

تعني إدارة الفرق أيضًا معضلةً إلى حدّ ما. يجب إدارة كلّ من أهداف الأعضاء الفرديّة وأهداف الفريق الجماعيّة بأعلى كفاءة ممكنة. كما يجب على المدير أن يتبنّى دعم الفريق بالإضافة إلى إظهار أفكاره ومهاراته الخاصة والمواجهة البنّاءة. يجب أيضًا على المدير أن يساعد فريقه على بناء العلاقات والروابط الداخلية وأن يلعب أي دور يلزم من أجل المحافظة على بنية وتماسك فريق العمل. ومن أهمّ الوظائف في إدارة الفريق أن تمارس نفوذك مع أصحاب المصلحة الرئيسيّين الخارجين عن المشروع.

15.9.4 فرص وتحديات بناء الفريق

ما هي فوائد الخلاف في الفريق؟

قد ترى الخلاف ضمن الفريق على أنّه يعيق التقدّم ولكنّه حقيقةً من أهمّ التجارب الّتي يمكن للفريق أن يمرّ بها. يمكن للفريق الّذي يتجاوز الخلاف بكفاءة أن يخرج منه أقوى وبثقة أكبر بين أعضائه وأكثر تقبّلًا لمشاركة الآراء وسيشعر الأعضاء حينها بالأمان للانخراط أكثر في فكر وأهداف الفريق وقراراته.

فائدة أساسيّة أخرى للخلاف هي تشجيعه لتنوّع الأفكار والمنظورات، كما يساعد الأشخاص على الوصول لفهم أفضل لوجهات النظر المخالفة. إن لم يعمل الفريق على تجاوز الخلافات أو لم يرتَح لمشاركة الأفكار

والنقاش حولها فسيخسر الفرصة لاستخلاص الأفكار والحلول الممكنة، وينتج عن هذا محدودية في قدرة الفريق على إيجاد الحلول أو اتّخاذ القرارات بسبب عدم مشاركة الأعضاء لكامل مخاوفهم ووجهات نظرهم.

15.9.5 تنوع الفريق

كيف يحسّن تنوّع الفريق عمليّة اتّخاذ القرار وحلّ المشاكل؟

يصبح اتّخاذ القرارات وحلّ المشاكل أكثر نجاحًا وديناميكيّةً عندما يحدثان في فريق متنوّع. وبشكل مشابه للفائدة المستخلصة من الخلافات، يمكن للتنوّع أن يطرح وجهات نظر مختلفة ومعلومات وأفكار لم تكن في الحسبان لو كان الفريق أقلّ تنوّعًا. فتكون بذلك الفرق المتنوّعة "أذكى" عبر جمع معلومات ومصادر وخبرات مختلفة من أجل اتّخاذ القرارات.

تشير دراسة أخرى حول التنوّع إلى تفوّق الفرق المتنوّعة في اتّخاذ القرارات وحلّ المشاكل بسبب ميلها للتركيز على الحقائق. تشير الدراسات إلى أنّ أعضاء الفريق المتنوّع قد يجعلون سلوك الفريق يركّز أكثر على المعلومات المثبتة؛ غالبًا بسبب حاجة الشخص في هذا الفريق لدعم ما يقوله بأدلة وإثباتات إن نشأ خلاف في الفريق. في حين تزداد خطورة "التفكير الجماعيّ في الفرق المتشابهة وتفتقر للتحدّي في الأفكار.

15.9.6 الفرق متعددة الثقافات

ما هي بعض التحدّيات الموجودة وأفضل الممارسات في إدارة الفرق متعدّدة الثقافات والعمل معها؟

شهدت الفرق إضافة أفراد من ثقافات مختلفة خلال الأعوام السابقة مع انتشار العولمة، كما جلب هؤلاء الأفراد المزيد من التنوّع في الخلفيّات الثقافيّة والمنظورات. هناك نواحٍ إيجابيّة جدًّا في ازدياد تنوّع الفرق كما ذكرنا في السؤال السابق. كما نجد تحدّيات علينا أن نتجهّز لها عندما نقود هذه الفرق.

قد تنشأ التحدّيات من أسلوب التواصل واللكنات وقد تنشأ أيضًا من تشكيل معايير أو سلوكيّات موجّهة للهرميّة في العمل. هنالك أيضًا بعض التدخّلات لمديري الفرق لمواجهة هذه التحدّيات. كما توجد ممارسات مُثلى يمكن أن تبني الذكاء الثقافيّ الّذي يجعل الفريق أكثر تفهّمًا ومُحسِنًا للتعامل مع الاختلافات بين الثقافات.

15.10 أسئلة مراجعة الفصل

1. ما هي الفروقات الأساسيّة بين الفريق ومجموعة العمل؟
2. في أيّ مرحلة من مراحل تشكيل الفريق نبدأ بمشاهدة النتائج؟
3. ماذا قد يسبّب تراجع الفريق لمرحلة سابقة في تطوّره؟
4. ماذا يمكن أن يفعل قائد الفريق لإدارة حدوده؟

5. كيف تساعد إدارة الخلافات الفريق على التعلّم والنموّ؟
6. اذكر بعض الاستراتيجيّات لجعل الخلاف أكثر إنتاجيّة.
7. لماذا تكون الفرق المتنوّعة أفضل في اتّخاذ القرارات وحلّ المشاكل؟
8. لماذا تستخدم الفرق المتنوّعة المعلومات المؤكّدة أكثر من الفرق متشابهة التكوين؟
9. اذكر بعض التحدّيات الّتي تواجهها الفرق متعدّدة الثقافات.
10. ما هي مصادر الذكاء الثقافيّ الأساسيّة؟

15.11 تمارين تطبيقيّة عن مهارات الإدارة

1. هل توافق كاتزنباخ وسميث على الممارسات الّتي ذكروها لجعل الفريق أكثر كفاءةً؟ علّل إجابتك. أيّ من هذه الممارسات قمت بتجربتها؟ هل هناك ممارسات أخرى تظنّ أنّه يجب إضافتها؟
2. هل كنت من قبل عضوًا في فريق مرّ بمراحل التطوّر الأربعة جميعها؟ ما هي المرحلة الّتي بقي الفريق فيها لأطول مدّة؟ وما هي المرحلة الأقصر؟ ماذا تعلّمت من هذه التجربة؟
3. لم تظنّ أنّه من المهمّ إدارة حدود الفريق؟ كيف يمكن لأصحاب المصلحة الخارجيّين التأثير على أداء ووظائف الفريق؟ لمَ الذكاء العاطفيّ مهمّ عند إدارة الفريق؟
4. حسب تجاربك، هل مررت بموقف ترك فيه الخلاف أثرًا سلبيًّا على الفريق؟ كيف تمّ التعامل معه؟ كيف يمكن لقائد الفريق أن يضمن حُسن التعامل مع الخلافات؟
5. ما الفرق بين الذكاء العاطفيّ والذكاء الثقافيّ؟ كيف يحسّن الذكاء الثقافيّ من أداء الفريق؟ هل شاركت من قبل في فريق متعدّد الثقافات امتلك درجةً عاليةً من الذكاء الثقافيّ؟ هل شاركت في فريق امتلك درجة منخفضةً منه؟ ما الأثر الّذي تركته درجة الذكاء الثقافيّ في كلّ من الحالتين؟

15.12 تمارين عن القرارات الإدارية

1. أنت مدير لفريق يأخذ وقتًا طويلًا ليتجاوز مرحلة التصارع. هناك فردان في الفريق يبدوان غير منتجين عند الخلافات كما يبدو أنّهما يعرقلان تطوّر الفريق. ماذا ستفعل لتساعد الفريق على المضيّ قُدُمًا وتجاوز إدارة الخلاف والبدء بمراحل التوافق والأداء؟
2. ينصبّ تركيز أحد مرؤوسيك المباشرين في الفريق الّذي تديره على تطوّره الشخصيّ. هذا الموظّف جيّد فرديًّا لكنّه لا يمتلك خبرةً كبيرةً في العمل ضمن فريق. يرغب الموظّف أن يؤدّي جيّدًا لكنّه لا يعرف حقًّا كيف عليه أن يعمل ضمن الفريق. كيف ستوجّهه؟

3. أنت مدير فريق مسؤول عن مبادرة استراتيجيّة مهمّة في الشركة. انطلق المشروع وكان أعضـاء الفريـق متحمسّين ومتحفّزين للغاية للمضيّ فيه. لكنّك تشعر أنّ الرُعاة وأصحاب المصلحة الآخرين ليســوا على القدر ذاته من الحماس. ماذا ستفعل لتزيد من انخراطهم؟

4. أنت مدير مشروع جماعيّ متعدّد الوظائف وافقت عليه الإدارة للتوّ. أُعطيت عدّة أعضاء جيّـدين للفريـق من وظائف مختلفـة ولكنّ الكثـير منهم يفكّـرون بطـرق متشـابهة وليس من المـرجّح أن يراجعـوا أفكـار الآخرين خلال اتّخاذ القرارات. لديك الخيار بين أن تبقي على فريقك متشابه الأعضاء الّذي سيواجه غالبًـا القليل من المشاكل فحسب أو أن تبني فريقًا آخـر متنوّعًـا قـد ينخـرط في خلافـات مطوّلـة عنـد اتّخـاذ القرارات. ما القرار الّذي ستتّخذه؟ ما المعلومات الّتي تودّ جمعها لتتمكّن من اتّخاذ هذا القرار؟

5. أنت مدير فريق متعدّد الثقافات وتمتلك موظّفي من شتّى أنحاء العالم. كان لفريقك فرص قليلـة للقـاء الشخصيّ لكنّك تمتلك الآن الميزانيّة الكافية لأن تأتي بالجميع لاجتماع عالميّ مدّته أسبوع واحد. كيـف ستستغلّ الوقت المتاح؟ ما هي النشاطات الّتي تقترحها لبناء علاقات أقوى بين أعضاء الفريق؟

15.13 حالة للتفكير النقدي

الفرق المتنوّعة تجذب الاهتمام

أُثبِت أنّ الفرق المتنوّعة أفضل في حلّ المشاكل واتّخاذ القرارات لعدّة أسباب. أولًا لأنّها تتيح وجود وجهات نظر أكثر للقضـيّة ذاتهـا. ثانيًـا، لأنّهـا تعتمـد أكـثر على الحقـائق وتسـتخدمها لإثبـات موقفهـا. والمثـير أكـثر في الموضوع أنّ مجرّد "التواجد حول أناس مختلفين عنّا يجعلنا أكثر إبداعًا وكَدًّا واجتهادًا" وذلك حسب مقالة "كيف يجعلنا التنوّع أذكى How Diversity Makes Us Smarter" المنشورة في مجلّة (American Scientific).

إحدى الأمثلة المُستخدمة هي هيئة المحلّفين حيث تكون الحقائق والقرارات المنطقيّة على أقصى قـدرٍ من الأهميّـة. أظهـرت دراسـة أُجـريت عـام 2006 عن اتّخـاذ القـرار لـدى هيئـات المحلّفين من قبـل عـالم النفس الاجتماعيّ ساموِيل سومرز (Samuel Sommers) من جامعة (Tufts) أنّ المجموعات المتنوّعة عرقيًّا تبـادلت معلومات أكثر خلال مناقشة قضيّة ما ممّا فعلته المجموعات المتشابهة من البيض. أجرى الباحث أيضًا محــاكم تخيليّة مع مجموعات حقيقيّة من هيئات المحلّفين ليُظهر أثر التنوّع على اتّخاذ القرار لديهم.

والمثير للاهتمام أن التنوّع في هيئة المحلّفين جعل المحلّفين يفكّرون بالحقائق أكـثر ويرتكبـون أخطـاءً أقـلّ في تذكّر المعلومات. كما أضحت المجموعات أكثر انفتاحًا على مناقشة دور العرق، وهو مـا لم يفعلـه المحلّفـون في الهيئات المؤلّفة من البِيض. ولم يكن السبب أنّ الأشخاص المتنوّعين أظهروا معلومات جديدة بل إنّ مجـرّد وجود التنوّع -وفقًا لكاتب المقالة- جعل الأشخاص في المجموعة أكثر انفتاحًا واجتهادًا. وهذا منطقيّ بحسب مـا ذُكر في هذا الفصل الحاليّ. يصبح الأفراد أكثر قابليّة للاجتهـاد والتحضـير والتفكـير المنطقيّ حـول شـيء مـا إن علموا أنّهم يمكن أن يوضعوا تحت الاختبار، ومن سـيختبرك في هـذا الشـيء أكـثر من الشـخص الّـذي يـراه من

منظـور مختلـف وتجـارب وتفكـيرًا مُختلفيَن. "يحرّكنـا التنـوّع نحـو الفعـل المعـرفيّ بنحـوٍ لا يفعلـه التشـابه بكلّ بساطة."

لذا عندما تُستدعى لاحقًا لهيئة محلّفين أو لمجلس ما أو لاتّخاذ قرار مهمّ في فريق ما، تذكّر أن إحـدى طـرق توليد نقاش رائع يأتي بحلول مناسبة هو تشكيل فريق متنوّع.

15.13.1 أسئلة التفكير الناقد

1. إن لم تمتلك أشخاصًا متنوّعين في فريقك كيف ستضمن حدوث نقاشـات بنّـاءة لاتّخـاذ القـرارات؟ مـا الآليّات الّتي يمكن أن تستخدمها لتولّد حوارات من منظورات مختلفة.
2. قيّم فريقك الحاليّ في العمل. هل هو فريق متنوّع؟ كيف تقيّم جودة القرارات المولّدة منه؟

15.13.2 المصادر

مقتبس من مقالة "كيف يجعلنا التنوّع أذكى How Diversity Makes Us Smarter" المنشورة في مجلّة (American Scientific) لصاحبتها (Katherine W. Phillips).

16. التواصل

16.1 مقدمة

16.1.1 المخرجات التعليمية

ستتعلم في هذا الفصل الإجابة على الأسئلة التالية:

1. اشرح وتحدث عن عمليّة التواصل.
2. عدّد أشكال التواصل في المنظّمات.
3. تحدّث عن آثار السلطة والمكانة والأهداف ومهارات التواصل على عمليّة التواصل في المنظّمات.
4. اشرح كيفيّة تأثير آلية تواصل المنظّمة مع أصحاب المصلحة على سمعة المنظّمة.
5. فصّل أهميّة التحدّث والاستماع والقراءة والكتابة على الإدارة بكفاءة.

استكشاف المهن الإدارية

جون ليجير (John Legre) من شركة (T-Mobile)

عادةً يمثّل الرئيس التنفيذيّ واجهة الشركة، وغالبًا ما يكون نجمها وموجّهها. يتّبع الرؤساء التنفيذيّون أساليب أكثر تحفّظًا وتنظيمًا مع أصحاب المصلحة الآخرين (المساهمين والمورّدين والهيئات التنظيميّة والعملاء). أحد الرؤساء التنفيذيين المتميّزين بحقّ هو جون ليجير الرئيس التنفيذيّ لشركة (T-Mobile). يستضيف الرئيس غير التقليدي للشركة بثًّا صوتيًّا (بودكاست) صباح يوم الأحد بعنوان "Slow Cooker Sunday" على منصّة (فيسبوك Live)، وعلى نقيض معظم الرؤساء التنفيذيّين الذي يظهرون في المقابلات التلفزيونيّة مرتدين زيًّا رسميًّا، يظهر ليجير بشعر طويل وقميص أرجوانيّ وسترة سوداء وحذاء رياضي ورديّ. وفي حين يستخدم معظم الرؤساء التنفيذيّين لغة فصيحة ومنمّقة لمعالجة قضايا الأعمال والمنافسين، يشير ليجر إلى أكبر منافسي (T-Mobile) وهم (AT&T) و(Verizon) بوصف "الغبيّ والأغبى".

تُعدُّ شركة (T-Mobile) في سوق الهاتف المحمول اللاعب الثالث في المنافسة مع العملاقين (AT&T) و(Verizon) كما توصّلت مؤخّرًا إلى اتّفاق اندماج مع (Sprint). تعدّ هذه عمليّة دمج حاصلة بين أكثر شركتين متنافستين من بين جميع عمليات الدمج الّتي تجتاح مجال الإعلام والاتصالات. سيؤدّي اندماجهم إلى تقليل عدد شركات الاتّصالات اللاسلكيّة في الولايات المتّحدة من أربع إلى ثلاث وهي خطوة عارضتها لجنة الاتصالات الفدراليّة بشدّة في الماضي، لكن يبدو سوق الاتّصالات اللاسلكيّة مختلفًا بعض الشيء الآن كما هو الحال بالنسبة لإدارات الشركة.

يظهر جون ليجير وغيره من الرؤساء التنفيذيّين مثل مارك كوبان وإيلون ماسك وريتشارد برانسون للعموم أكثر من المديرين التنفيذيّين في الشركات الأخرى الّذين لا يظهرون كثيرًا ويحذرون أكثر في تعليقاتهم العامّة، وغالبًا لا يخاطبون سوى المستثمرين في الاجتماعات. قد تكون شخصيّة وأسلوب تواصل المديرين التنفيذيّين في الأماكن العامة هي ذاتها الطريقة الّتي يتعاملون بها مع موظّفيهم. ستحفّز الشخصية المُنفتحة لشخص ما، مثل جون ليجير، بعض الموظّفين، ولكن قد يرى موظّفون آخرون أنّ هذا الأمر مُبالغ به.

يمكن أن تسبّب التعليقات غير المضبوطة واللغة الّتي يستخدمها ليجير مشاكل مع الموظّفين في بعض الأحيان. وجّه بعض موظفي (T-Mobile) على سبيل المثال في مركز الاتّصال الخاص بهم، وجّهو اللوم إلى ليجير لتعليق في حدث صحفيّ قال فيه أنّ (Verizon) و(AT&T) "يغتصبون" العملاء لأجل كل قرش يمتلكونه. تسبّبت تعليقات ليجير بمناقشات مطوّلة في منتديات الإنترنت، مثل (Reddit) حول اختياره للكلمات. يُعرف عن ليجير التحدّث عن رأيه في الأماكن العامّة وغالبًا ما يستخدم الألفاظ النابيّة، لكن يعتقد الكثيرون أنّ هذا التعليق تجاوز الحدّ. على الرغم من أن التواصل المفتوح والصريح قد يكون موضع تقدير ويؤدّي إلى وضوح الرسالة، إلا أنه يجب على الأشخاص التفكير دائمًا في عواقب كلماتهم، سواء كان ذلك في منتدى عامّ أم في مقابلة داخلية أم حتى في رسالة نصيّة.

سوف نستعرض مقارنة مفصّلة في سياق التواصل بين شخصين والتواصل بين عدّة أفراد (مجموعات) والتواصل خارج المنظّمة. كما سوف نظهر أنّ المديرين يقضون معظم وقتهم في التواصل مع الآخرين. سوف ندرس أيضًا أسباب التواصل ونناقش النموذج الأساسيّ للتواصل بين الأشخاص وأنواع التواصل بين الأشخاص والتأثيرات الرئيسيّة على عمليّة التواصل. أخيرًا سنستعرض كيفيّة يُساهم التواصل مع أصحاب المصلحة في بناء السمعة التنظيميّة للمؤسسة.

16.2 عملية التواصل الإداري

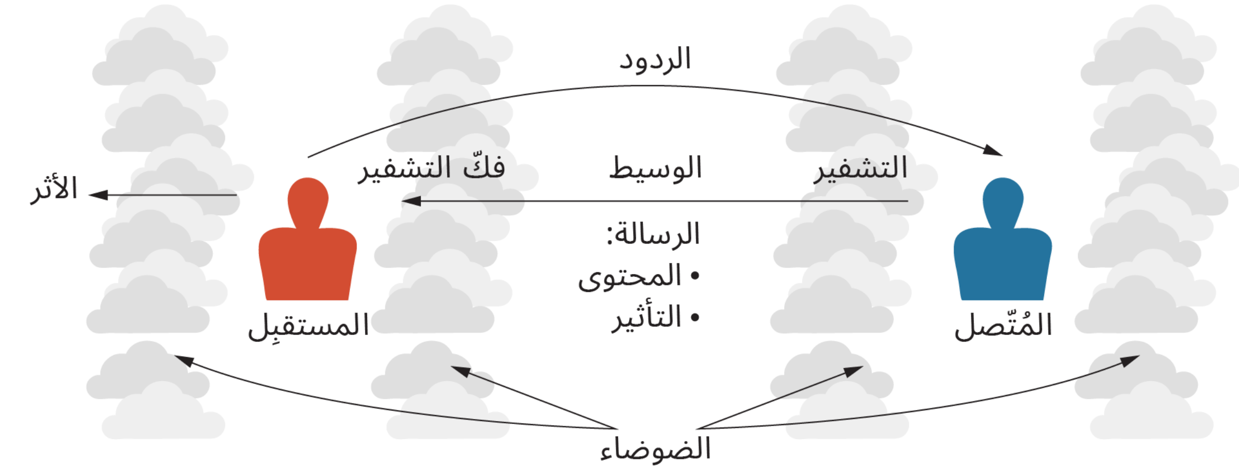
اشرح وتحدث عن عمليّة التواصل.

يعدّ التواصل بين الأشخاص جزءًا مهمًا من كونك مديرًا فعالًا فهو:

1. يؤثّر على آراء الآخرين ومواقفهم ودوافعهم وسلوكيّاتهم.
2. يعبّر عن مشاعرنا وعواطفنا ونوايانا للآخرين.
3. وسيلة لتوفير واستلام وتبادل المعلومات المتعلّقة بالأحداث أو القضايا الّتي تهمّنا.
4. يعزّز الهيكل الرسميّ للمنظّمة بوسائل مثل الاستفادة من قنوات الاتصال الرسميّة.

يتيح التواصل بين الأشخاص للموظّفين التفاعل مع الآخرين في جميع المستويات الإدارية ضمن المؤسّسة وتأمين النتائج المرجوّة وطلب أو تقديم المساعدة والاستفادة من التصميم الرسميّ للمنظمة وتعزيزه. لا تخدم هذه الأغراض الأفراد المعنيّين فحسب بل الهدف الأكبر المتمثّل في تحسين جودة الكفاءة المؤسّساتيّة.

النموذج المُقَدّم هنا هو تبسيط للواقع ولكنّه يفيد في إنشاء رسم تخطيطيّ لاستخدامه في مناقشة الموضوع. يوضح الشكل التالي حلقة تواصل بسيطة حيث يقوم **المُتّصل** (communicator) بتشفير رسالة ويقوم **المتلقّي** (receiver) بفك تشفير هذه الرسالة.[1]



الشكل 131: نموذج التواصل الأساسيّ

16.2.1 التشفير وفك التشفير

جانبان مهمان لهذا النموذج هما **التشفير** (encoding) و**فك التشفير** (decoding). التشـفير هـو عمليـة ترجمة الأفراد لأفكارهم عند بدء التواصل إلى مجموعة منهجيّة من الرموز (اللغة) سواءً كانت مكتوبة أم منطوقـة. يتأثّر التشفير بتجارب المُرسِل السابقة مع الموضوع أو القضيّة وحالته العاطفيّة في وقت إرسال الرسالة وأهميّة الرسالة والأشخاص المعنيين. فكّ التشفير هو عمليّة تفسير المستلم للرسـالة، ويقـوم المتلقّي باسـتنتاج معـنى للرسـالة ويحـاول الكشـف عن نيّتهـا الأساسـية. يتـأثّر فـكّ التشـفير أيضًـا بـالخبرات السـابقة للمتلقّي وسـياق استلام الرسالة.

16.2.2 الردود

تحدث عدة أنواع من الردود بعد إرسـال رسـالة من المُتّصـل إلى المتلقّي. تُعـدُّ الـردود الخطـوة الأخـيرة في إكمال حلقة التواصل وقد تتّخذ عدّة أشكال، مثل الردّ اللفظيّ أو إيماءة بالرأس أو طلب المزيد من المعلومـات أو عدم الردّ على الإطلاق. يتضمّن الردّ أيضًا التشفير والوسيط وفكّ التشفير، كما هو الحال مع الرسالة الأوليّة.

هناك ثلاثة أنواع أساسيّة من الردود.[2] وهي إخباريّة وتصحيحيّة ومعزِّزة. يُقدّم المتلقّي في الـردود الإخباريّـة معلومات غير تقييميّة إلى المُتصِّل، مثل كميّة المواد المخزّنـة في نهايـة الشـهر. يسـتجيب المتلقّي في الـردود التصحيحيّة بتحدّي الرسـالة الأصـليّة، قـد يـردّ المتلقّي بأنّـه ليس من مسـؤوليته مراقبـة المـواد المخزّنـة. يبلـغ المتلقّي في الردود المُعزِّزة أنّه تلقّى الرسالة بوضوح وفهم مقصدها. على سبيل المثال، إنّ الدرجة الـتي تحصـل عليها في ورقة امتحان ما (سواءً كانت إيجابية أم سلبية) هي ردّ مُعزِّز على ورقة إجابتك (اتّصالك الأصليّ).

16.2.3 الضوضاء

هناك مجموعة متنوعة من الطرق التي قد تشوّه الرسالة المقصودة. **الضوضاء** (noise) هي العوامـل الـتي تشوّش وضوح الرسالة. يمكن أن تحدث الضوضاء في أيّ مرحلة على طول النموذج الموضّح في الشكل السابق، بما في ذلك عمليّة فكّ التشفير. قد يكون المدير مثلًا تحت الضغط ويصدر توجيهًـا بالتـالي: "أريـد الانتهـاء هـذه المهمّة اليوم مهما كلّف الأمر"، ولكن في الواقـع يكـون المـدير مهتمًّا حقيقـةً بالتكـاليف والثمن الـذي سـيُبذل لإنجاز هذه المهمّة.

اختبار مدى الفهم

1. اشرح عمليّة التواصل.
2. ما أهميّة الردود ضمن عمليّة التواصل؟
3. ماذا يمكن للمدير أن يفعل للحدّ من الضوضاء في التواصل؟

16.3 أشكال التواصل في المنظمات

عدّد أشكال التواصل في المنظّمات.

يمكن استخدام ثلاثة أشكال للتواصل، إمّا بواسطة المُتّصِل في مرحلة الإرسال الأوليّة أو المتلقّي في مرحلة الردّ. سنناقش الآن هذه الأشكال الثلاثة.

16.3.1 التواصل الشفوي

يتضمّن هذا التواصل جميع الرسائل أو عمليّات تبادل المعلومات المنطوقة. وهو أكثر أشكال التواصل انتشارًا.

16.3.2 التواصل الكتابي

ويتضمّن البريد الإلكترونيّ والرسائل والورقيّات والتقارير والكُتيّبات والملاحظات على القصاصات اللاصقة. على الرغم من تفضيل المديرين للتواصل الشفويّ؛ لكفاءته وسرعته، إلّا أنّه لا يمكن إنكار تزايد التواصل الإلكترونيّ. يفضل بعض المديرين كذلك التواصل الكتابيّ للرسائل المهمّة، مثل تغيير سياسة الشركة لأهمّيّة الدقّة في العبارات المستخدمة وأهميّة توثيق الرسالة.

القيادة الإدارية

التعامل مع المعلومات الزائدة

أحد التحدّيات الكبيرة في العديد من المؤسّسات هو التعامل مع السيل الكبير من رسائل البريد الإلكترونيّ والرسائل النصيّة والبريد الصوتيّ وغيرها من وسائل التواصل. استعانت المنظّمات بالعديد من الوظائف والتقنية المتعدّدة لتسريع التواصل عبر برامج تواصل متكاملة، مثل (Slack)، والّذي يتيح للمستخدمين إدارة جميع اتّصالاتهم والوصول إلى الموارد المشتركة في مكان واحد. بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يؤدّي الكمُّ الكبير من الرسائل إلى زيادة في حمل المعلومات وقد تتلاشى الرسائل المهمّة وتضيع في خضمّ .

أضف إلى ذلك ممارسة "الرد على الكلّ" الّتي يستخدمها العديد من زملاء العمل والّتي تُلقي كمًّا إضافيًّا وعبئًا زائدًا إلى الرسائل المتبادلة، وهذا يعني أنّك قد تتلقّى خمسة أو ستّة إصدارات من رسالة بريد إلكترونيّ أولية وعليك أن تفهم جميع الردود بالإضافة إلى الرسالة الأصليّة قبل الردّ أو اتّخاذ قرار بأنّ المشكلة قد حُلّت ولا داعي للردّ. فيما يلي اقتراحات للتعامل مع الحمل الزائد للبريد الإلكترونيّ داخل المؤسسات وخارجها.

إحدى طرق تقليل الحجم والوقت الّذي تقضيه في تصفّح البريد الإلكتروني والرد عليه هي إغلاق منبع الرسائل الواردة. هناك ممارسات واضحة تساعد على ذلك، مثل إلغاء الاشتراك في الرسائل الإخباريّة الإلكترونيّة أو إيقاف تشغيل الإشعارات من حسابات وسائل التواصل الاجتماعي. ضع في حسبانك أيضًا الرسائل التي يُرسلها لك زملاؤك ومرؤوسوك في العمل لإطلاعك على أمر مُستجد أو حدثٍ واقع، قد لا يكون ذا أهمية بالنسبة

لك، ولكن من باب العلم تُرسل لك. إن كان ذلك صحيحًا اشرح لهم أنّك تحتاج فقط إلى المعلومات في أوقات معيّنة أو عند اتّخاذ القرار النهائيّ.

قد تحتاج أيضًا إلى إعداد نظام ينظّم الصندوق الوارد الخاصّ بك في "مجلدات" يسمح لك بإدارة تدفّق الرسائل في مجموعات. تُتيح لك هذه الاستراتيجية معالجة الرسائل معالجةً مناسبة وهادئة. قد يبدو نظامك كما يلي:

1. **البريد الوارد**: تعامل معه على أنه مُجمّع مؤقّت. لا يجب أن تبقى الرسائل فيه لمدّة أطول ممّا تستغرقه لحفظها في مجلد آخر إلّا إن استجبت فورًا وكنت تنتظر ردًّا فوريًّا.
2. **اليوم**: هذه الرسائل التي تحتاج إلى ردّ اليوم.
3. **هذا الأسبوع**: هذه الرسائل التي تتطلب الردّ قبل نهاية الأسبوع.
4. **هذا الشهر/الربع**: هذا مخصص لكلّ ما يحتاج إلى استجابة طويلة المدى. قد تحتاج إلى مجلد شهريّ أو ربع سنويّ وفقًا لطبيعة عملك.
5. **لأخذ العِلم**: مخصّص لأيّ رسائل لأخذ العلم فقط والّتي قد تحتاج للرجوع إليها مستقبلًا.

يعطي هذا النظام الأولويّة لرسائل البريد الإلكتروني بناءً على الجداول الزمنية بدلًا من مرسلي البريد الإلكترونيّ. مما يتيح لك جدولة العمل جدولةً أفضل وتحديد المواعيد النهائيّة.

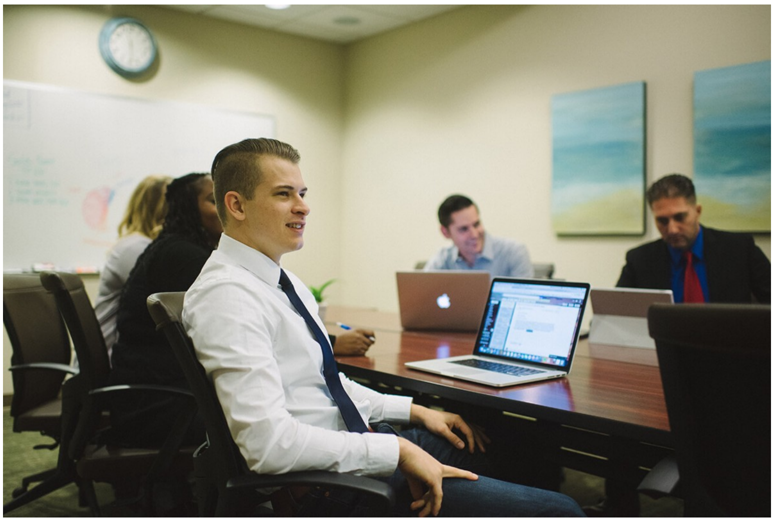
يجب أيضًا مراعاة بريدك الإلكترونيّ الصادر. إذا كانت رسائلك الصادرة غير محدّدة أو طويلة جدًّا أو غير واضحة أو منسوخة على نطاق واسع فمن المحتمل أن يتّبع زملاؤك نفس الممارسة عند التواصل معك. أبقِ اتّصالك واضحًا ومباشرًا وسوف تساعدك إدارة صندوق الصادر الخاصّ بك على جعل رسائل البريد الإلكترونيّ الواردة قابلة للإدارة.

أسئلة للنقاش:

1. كيف تدير بريدك الإلكترونيّ الآن؟ هل تخلط بين رسائل البريد الإلكتروني الشخصيّة والمدرسيّة والعمل في نفس الحساب؟
2. كيف يمكنك التواصل مع زميل يرسل عددًا كبيرًا جدًا من رسائل البريد الإلكترونيّ من نمط (لأخذ العِلم) أو قد يرسل أيضًا رسائل بريد إلكترونيّ غير واضحة أو يرسل نسخًا لعدد كبير من الأشخاص في رسائله؟

16.3.3 التواصل غير اللفظي

يمكن أيضًا تبادل المعلومات دون التحدّث أو الكتابة، مثل إشارات المرور وصافرات الإنذار، بالإضافة إلى حجم المكتب والمنصب والذي يُشير ضمنيًّا إلى أهميّة شيء أو شخصٍ ما. يمكن كذلك لأشياء مثل لغة الجسد وتعبيرات الوجه أن تنقل رسائل واعية أو غير واعية للآخرين.

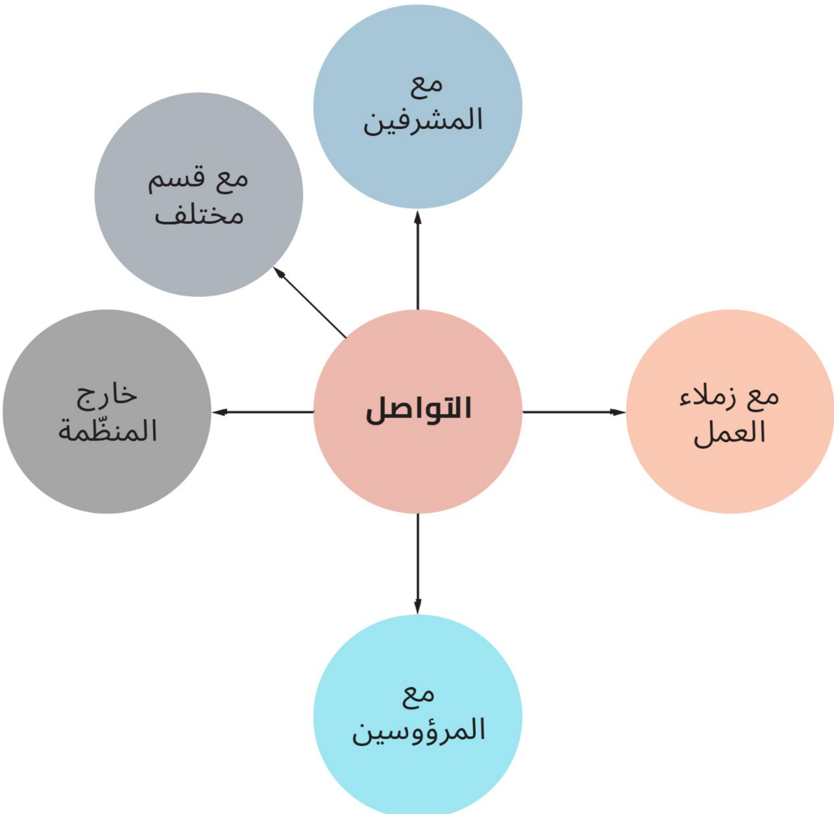


الشكل 132: لغة الجسد ضمن اجتماع يمكن أن ترسل لغة جسدك رسائل معيّنة خلال الاجتماعات

حقوق الصورة: Amtec Photos/ Flickr (CC BY 2.0)

16.3.4 المؤثرات الرئيسية على التواصل بين الأشخاص

يمكن أن تتأثر طبيعة عمليات التواصل بين الأشخاص واتّجاهها وجودتها بعدّة عوامل، بغضّ النظر عن شكل التواصل.[3] نذكر من هذه المؤثّرات:



الشكل 133: أنماط التواصل الإداريّ

أ. التأثيرات الاجتماعية

التواصل عمليّـة اجتماعيّـة، فيتطلّب الأمـر شخصـين على الأقـلّ لتحـدث عمليّـة التواصـل. يمكن أن تـؤثّر مجموعة من العوامل الاجتماعيّة على دقّة الرسـالة المقصـودة. يمكن مثلًا أن تـؤثّر المناصـب بين مـوظّفين من مستويات إداريّـة مختلفـة على طريقـة وأسـلوب التواصـل، مثـل مخاطبـة المـدير بصـفة "السـيّد" أو "السـيّدة" ومخاطبة زميل عمل بنفس مستوى باسمه مباشرةً. يمكن للمعايير والأدوار السائدة أن تُملي من يتحدّث إلى من وكيف يجب أن يكـون الـردّ على الأشـخاص. يُظهِـر الشـكل السـابق مجموعـة متنوّعـة من الاتّصـالات لتوضـيح التأثيرات الاجتماعيّة في مكان العمل.

ب. الإدراك

كما تتأثّر عمليّة الاتّصال بشدّة بالعمليات الإدراكيّة. قد تتأثّر دقّة تلقّي الموظّف للتعليمات من مديره بنظرته للمدير، خاصةً إذا كانت تعليمات الوظيفة تتعارض مع اهتمام الموظّف، أو إذا كانت مثيرة للجدل أو غير واضـحة ومُبهمة. إذا تصوّر الموظّف المدير على أنه غير كفء فمن المحتمل ألّا يأخذ تعليماته أو طلباته على محمل الجدّ، أما إذا كان يُنظر للمدير باحترام أو يُنظر إليـه على أنـه صـاحب تـأثير ومكانـة في الشـركة، فتُعطى كلمتـه وأوامـره الأولويّة لدى الموظّفين.

ج. المشاركة التفاعليّة

تتأثّر فعاليّة التواصل بمدى مشاركة أحد الطرفين أو كلاهما في المحادثة. يسمى هذا العامل بتـأثير **الانتبـاه التفاعليّ** (interaction attentiveness) أو **المشاركة التفاعليّة** (interaction involvement).[(4)] إذا كـان متلقّي الرسالة منشغلًا بقضايا أخـرى فقـد تتضـاءل فعاليّـة الرسـالة. يتكـوّن التفاعـل من ثلاثـة أبعـاد مترابطـة: الاستجابة والإدراك والانتباه.

د. تصميم المؤسسة

قد تتأثّر عملية التواصل أيضًا بتصميم المؤسّسة. غالبًا ما تُفضَّل اللامركزيّة في المنظّمـات لأنّهـا تـؤدّي إلى هيكل تشاركيّ أكثر وإلى تحسين التواصل ضمن المنظّمة. عندما تنتقل الرسائل عـبر مسـتويات إداريـة متعـدّدة من المؤسّسة قبل أن تصل إلى وجهتها يمكن أن تتشوّه، ويمكن تقليـل فـرص حـدوث بـدعم وتخفـيز التواصـل المباشر واعتماده أسلوبًا أساسيًّا في سلسلة التواصل المطلوبة.

في الصورة التالية الاتصالات غـير الرسـميّة في المؤسّسـات. يـدرك المـديرون الأذكيـاء عـدم ظهـور جميـع العلاقات المؤثّرة للشركة ضمن المخطط المؤسّساتيّ. توجد شبكة من الاتصـالات الشخصـيّة غـير الرسـميّة بين العمال وتمرّ المعلومات الحيويّة عبر هذه الشبكة باستمرار. يمكن للمـديرين باسـتخدام برنـامج تحليـل الوسـائط الاجتماعيّة وأدوات التتبّع الأخرى تعيين وتحديد العلاقات غير المرئيّـة الّـتي تتشـكّل بين المـوظّفين على جميـع المستويات الإدارية للمؤسّسة. كيف يمكن أن يساعد تحديد الشبكات غير الرسميّة ضمن الشركة المـديرين على تعزيز العمل الجماعيّ وتحفيز الموظّفين وزيادة الإنتاجيّة؟



الشكل 134: الاتصالات غير الرسميّة في المؤسسات

حقوق الصورة: (Exeter/ flickr (CC BY 2.0

اختبار مدى الفهم

1. ما هي الأشكال الرئيسيّة الثلاثة للتواصل؟
2. كيف يُدار التواصل الإلكترونيّ؟
3. ما المؤثّرات الأساسيّة على التواصل المؤسّساتيّ وكيف يؤثّر تصميم المنظّمة عليه؟

16.4 العوامل المؤثرة على التواصل ودور المديرين

تحدّث عن آثار السلطة والمكانة والأهداف ومهارات التواصل على عمليّة التواصل في المنظّمات.

16.4.1 أدوار المديرين

وجد مينتزبر غ (Mintzberg) في دراسة أجراها حول جمهرةٍ من المديرين أنّ معظم أدوارهم الوظيفيّة تــدور حول ثلاثة وظائف إداريّة أساسيّة.[5] هي كما يلي:

I. الأدوار الشخصية

تتطلّب طبيعة عمل المديرين التفاعل مع عدد كبير من الأشخاص خلال أسبوع العمل. يستضــيفون حفلات الاستقبال ويصطحبون العملاء والزبائن لتناول العشاء ويلتقون مع الشركاء ويجرون مقابلات التوظيـف ويكوّنـون تحالفات وصداقات وعلاقات شخصيّة مع العديد من الأشـخاص. أظهـرت العديـد من الدراسـات أنّ مثـل هـذه العلاقات هي المصدر الأساسي للمعلومات وفرص العمل والصفقات للمديرين بسبـب طبيعة التعامل المباشرة والشخصيّة مع الشركاء والوُسطاء.[6]

تنشأ ثلاثة أدوار للمديرين مباشرةً من السلطة الرسميّة التي يتمتّعون بها، وتنطوي هذه الأدوار على العلاقات الشخصيّة الأساسيّة. الدور الأوّل هو **الدور الصُوَريّ** (figurehead role). يجب على كل مدير أداء بعض المهام الاحتفاليّة بصفته رئيسًا. أمضى الرؤساء التنفيذيّون في دراسة مينـتزبر غ 12% من وقت التواصـل في واجبـات احتفاليّة وحفلات الاستقبالات. وخُصّص 17% من بريدهم الوارد للقرارات والطلبـات المتعلقـة بمنصـبهم. أحـد الأمثلة على ذلك هو أن يطلب رئيس شركة توفير بضائع مجانيّة لمدرسة لذوي الاحتياجات الخاصّة.[7]

المديرون مسؤولون أيضًا عن عمل الأفراد في وحـدتهم أو فريـق عملهم الخـاص، وترتبـط أفعـالهم في هـذا الصدد ارتباطًا مباشرًا بدورهم القيادي. يظهر تأثير المديرين بشكل واضح في دور القائد وفقًا لمينـتزبر غ. تمنحهم السلطة الرسميّة قوّة كبيرة، وتحدّد القيادة إلى حدّ كبير مقدار القوّة والسلطة التي يمتلكها الإداريون.

هل دور القائد مهم؟ اسأل موظفي شركة كرايسلر Chrysler، المسمّاة الآن فيات كرايسـلر Fiat Chrysler. عندما تولّى سيرجيو مارتشيوني Sergio Marchionne -الّـذي وافتـه المنيـة في عـام 2018- إدارة الشـركة في أعقاب الأزمة الماليّة التي عصفت بها وكانت تودي بصانع السيارات العظيم إلى حالة إفلاس كاملة وعلى وشـك الانقراض. أقام سيرجيو علاقات جديدة مع عمال السيارات النقابيّين وأعاد تنظيم الإدارة العليا للشـركة كمـا أقنـع الحكومة الفيدراليّة الأمريكيّة بضمان سلسلة من القروض المصرفيّة الّتي من شأنها أن تجعل الشركة قـادرة على الوفاء بها مرة أخرى.

يعود فضل تحصيل ضمانات القروض واستجابة النقابـة وردّ فعـل السـوق -خاصّـة بالنسـبة لعلامـة جيب (Jeep) التجاريّة- يعود فضل هذه الإنجازات إلى حد كبير إلى أسلوب قيادة مارتشيوني وجاذبيتـه الشخصـيّة. ومن الأمثلة الأكثر حداثـة عـودة مؤسـس سـتاربكس Starbucks هـوارد شـولتز Howard Schultz لإعـادة تنشـيط وتوجيه شركته، بالإضافة إلى الرئيس التنفيذيّ لشركة أمازون Amazon جيف بيزوس Jeff Bezos وقدرتـه على الابتكار أثناء الأزمات الاقتصاديّة.[8]

لم تتطرّق الكتب الإداريّة المنتشرة إلى دور التواصل بالتفصيل والوضوح الكـافيين إلّا مـؤخّرًا. تـزداد أهميّـة دور المديرين بإنشاء جهات اتّصال والحفاظ عليها خارج سلسـلة للقيـادة مـع كـلّ دراسـة تقريبًـا للعمـل الإداري، والمثـير للدهشـة أنهم يقضـون القليـل من الـوقت مـع رؤسـائهم. في دراسـة روزمـاري سـتيوارت Rosemary Stewart عام 1967؛ قضى 160 مديرًا بريطانيًـا 47% من وقتهم مـع أقـرانهم و 41% من وقتهم مـع أشـخاص داخل وحدة عملهم و12% فقط مع رؤسـائهم. كمـا أظهـرت دراسـة Guest عـام 1956 حـول مشـرفي التصـنيع الأمريكيّين نتائج مماثلة.

ب. أدوار إخبارية

يُطلب من المديرين جمع العديد من أنـواع المعلومـات وتصـنيفها وتحليلهـا وتخزينهـا ونشـرها. ويصـبحون بذلك مراكز للمعلومات، وغالبًا ما يخزّنون كمّيّات هائلة من المعلومـات في رؤوسـهم وينتقلـون بسـرعة من دور الجامع إلى دور الناشر في دقائق. على الرغم من أنّ العديد من مؤسّسات الأعمال تقوم بتثبيت أنظمة معلومات

إداريّة كبيرة ومُكلفة لأداء العديد من هذه الوظائف، إلا أن هذه الأنظمة لا يمكن أن تضاهي السرعة وقـوة البديهـة لعقل المدير المدرّب جيدًا في خضمّ معالجة المعلومات. لذلك ليس من المُستغرب أن يفضّل معظم المـديرون هذه الطريقة.

يقوم المديرون باستمرار بتمحيص بيئة العمل بحثًا عن المعلومات، ويتحـدّثون بـدأبٍ مـع جهـات الاتّصـال والمرؤوسين وقد يتلقَّون معلومات غير مرغوب فيها تأتي معظمها من شبكة جهات الاتصال الشخصيّة الخاصـة بهم. يصل جزء كبير من هذه المعلومات شفهيًّا على شكل ثرثرة وإشاعات وتكهنات غالبًا.[9]

يقوم المديرون في دور الناشر بتمرير المعلومات المميّزة مباشرة إلى المرؤوسين الّـذين قـد لا يتمكّنـون من الوصول إليها. يجب على المديرين أن يقرّروا من يجب أن يتلقّى هـذه المعلومـات وأيضًـا مقـدارها وبـأيّ شـكل. يُطلب من المديرين أن يقرّروا حاجة المرؤوسين والأقران والعملاء وشركاء الأعمال وغيرهم إلى الوصـول المباشـر للمعلومات على مدار 24 ساعة في اليوم دون الحاجة إلى الاتّصال بالمدير مباشرة.[10]

يرسل المديرون في دور المتحـدّث الرسـميّ معلومـات إلى أشـخاص من خـارج مؤسسـاتهم: يقـوم المـدير التنفيذيّ بإلقاء خطاب للضغط من أجل قضية تخصّ المؤسّسة أو يقـترح المشـرف على المـورد تعـديل المنتج. يُطلب من المديرين أيضًا التعامل مع ممُثّلي وسائل الإعلام الإخباريّة وتقديم الـردود الواقعيّـة والّـتي سـتُطبع أو تُبثّ إلى جماهير واسعة مباشرةً أو بعد القليل من التحرير. تُعدُّ المخاطر في مثل هذه الظروف كبـيرة وذات وقـعٍ قوي، لكن المكافـآت المُحتملـة كبـيرة أيضًـا، مثـل التعـرّف وإشـهار العلامـة التجاريّـة والصـورة العامّـة والرؤيـة المؤسّساتيّة.[11]

ج. أدوار اتخاذ القرار

يتحمل المديرون مسؤوليّة اتخاذ القرارات نيابة عن كلّ من المنظّمة وأصحاب المصلحة المهتمّين بها. غالبًا ما تُتّخذ مثل هذه القرارات في ظلّ ظروف شديدة الغموض ومـع معلومـات غـير كافيـة. تسـاعد الأدوار الإداريّـة الأخرى المدير في كثير من الأحيان على اتّخاذ قرارات صعبة تكون فيها النتائج غير واضـحة أو مبهمـة وتتضـارب فيها المصالح غالبًا. يسعى المديرون في دور رائد الأعمال باستمرار إلى تحسـين أعمـالهم والتكيّـف مـع ظـروف السوق المتغيّرة والاستجابة للفرص. يدرك المديرون الّذين يتمتّعون بنظرة طويلة بعيـدة وبصـيرة جيّـدة يـدركون مسـؤولياتهم وحـاجتهم إلى إعـادة تكـييف أنفسـهم وخطـوط منتجـاتهم وخـدماتهم واسـتراتيجياتهم التسـويقيّة وطرقهم في ممارسة الأعمال التجاريّة حيث تصبح الأساليب القديمة غير مناسبة مع تقدّم عجلة التطوّر واحتـداد سوق المنافسة العالميّة.

وفي حين يتمثّل دور رائد الأعمال بالمديرين الّذين يشرعون في التغيير، فإنّ دور التعامل مع الاضطرابات أو الأزمـات يصـف المـديرين الّـذين يجب أن يتفـاعلوا بشـكل لا إراديّ مـع الظـروف. يمكن أن تنشـأ الأزمـات لأنّ المديرين السيّئين يفشلون في التكيّف مع الظروف الطارئة أو أنها تخرج عن نطاق السـيطرة، ولكن في كثـير من

الأحيان يجد المديرون الجيّدون أنفسهم في خضمّ أزمة لم يكن بإمكانهم توقّعها ولكن يجب أن يتفاعلوا معها بسرعة وحذر.[12]

الدور الثالث هو دور مُتخصّص الموارد ويشمل اتّخاذ قرارات بشأن مَن مِن الأشخاص يحصل على ماذا وبأيّ قدر ومتى وما الهدف. موارد المؤسسات تكون محدودة عادةً وتشمل التمويل والمعدّات والعمالة البشرية والمكتب أو مساحة الإنتاج وحتّى وقت المدير، والطلب عليها يفوق العرض حتمًا. يجب على المديرين اتّخاذ قرارات عقلانيّة بشأن هذه الأمور مع الاستمرار بالاحتفاظ بأفضل موظّفيهم وتحفيزهم وتطويرهم.

الدور النهائيّ لاتّخاذ القرار هو دور المُفاوِض. يقضي المديرون وقتًا طويلًا في المفاوضات: حول مخصّصات الميزانية واتّفاقيات العمل والمفاوضة الجماعيّة وحلّ النزاعات الرسميّة الأخرى. غالبًا ما يتّخذ المديرون خلال الأسبوع الواحد عشرات القرارات الناتجة فيما يتعلّق بمفاوضات موجزة ومهمّة بين الموظّفين والعملاء والمورّدين وغيرهم ممّن يجب على المديرين التعامل معهم.[13]

اختبار مدى الفهم

1. ما هي الأدوار الرئيسيّة الّتي يلعبها المديرون في التواصل مع الموظّفين؟
2. لم يربط المديرون عمليّة التفاوض بعمليّة التواصل؟

16.5 التواصل الإداري وسمعة الشركة

اشرح كيفيّة تأثير تواصل المنظّمة مع أصحاب المصلحة على سمعة المنظّمة.

التواصل الإداريّ هو تخصص رئيسيّ في دراسة التواصل وسمعة الشركة. إنّ فهم أسلوب اللغة وملكاتها المتأصّلة -جنبًا إلى جنب مع مهارة التحدث والكتابة والاستماع وتكوين العلاقات الشخصيّة- سيحدد ما إذا كانت الشركة ستنجح أو تفشل وما إذا كانت سترقى أم تنحدر سمعتها.

كتب بيتر دراكر (Peter Drucker) في منتصف القرن العشرين: "على المديرين أن يتعلّموا معرفة اللغة لفهم ماهيّة الكلمات وما تعنيه. وربما الأهمّ من ذلك أنّ عليهم اكتساب الاحترام للّغة باعتبارها أثمن هدية وتراث [لنا]. يجب أن يفهم المدير معنى التعريف القديم للبلاغة على أنّه الفن الذي يجذب قلوب الرجال إلى حب المعرفة الحقيقية".[14]

أعاد إيكلس (Ecccles) ونوريا (Nohria) لاحقًا صياغة وجهة نظر دراكر لتقديم منظور للإدارة لم يره سوى قلّة من قبل، وهو: "لرؤية الإدارة في منظورها الصحيح ، يجب على المديرين أوّلًا التعامل مع اللغة بجدّيّة."[15] يجب التركيز على ثلاث قضايا: استخدام البلاغة لتحقيق أهداف المدير وتشكيل الهويّة الإداريّة واتّخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة الّتي توظّفنا. كما يقولون: "جوهر ما تعنيه الإدارة [هو] الاستخدام الفعّال للغة لإنجاز الأمور".[16] من الأشياء الّتي ينجزها المديرون إنشاء سمعة الشركة وإدارتها ومراقبتها.

تصبح بالتالي مهمّة المدير الكفؤ والفعّال عبارة في جوهرها فهم اللغة و أسلوب العمل، كما تتضمّن أيضًا تشكيل رؤية الآخرين لك ونظرتهم لدورك الإداري. درس العديد من الباحثين العلاقة المهمّة بين التواصل والعمل داخل المنظّمات الكبيرة والمعقدّة و استنتجوا أن الاثنين يرتبطان مع بعضهما ارتباطًا وثيقًا، فبدون الكلمات الصحيحة المُستخدمة بصواب؛ من غير المحتمل أن تتشكّل السمعة الصحيحة. يقول إكليس ونوريا أنّ "الكلمات مهمّة للغاية. بدون كلمات ليس لدينا طريقة للتعبير عن المفاهيم الاستراتيجيّة أو الأشكال الهيكليّة أو التصاميم لأنظمة قياس الأداء". وخلَصُوا إلى أنّ اللغة "مهمّة للغاية بالنسبة للمديرين ولا يمكن اعتبارها أمرًا مفروغًا منه ولا يمكن السماح إطلاقًا بإساءة استخدامها".[17]

فإذا كانت اللغة هي مفتاح المدير لإدارة سمعة الشركة، فإنّ السؤال التالي واضح: ما مدى جودة المديرين في استخدام اللغة؟ تعتمد قدرة المديرين على التصرف كلّيًّا على مدى فعالية استخدامهم للتواصل الإداريّ اللفظي، سواءً لتوظيف القوى العاملة الموهوبة أم لتغيير سمعة المؤسّسة أو لإطلاق خط إنتاج جديد. ستحدّد فعاليّة المديرين في حديثهم وكتابتهم مدى قدرتهم على إدارة سمعة الشركة إدارةً جيّدة وستحدّد قدرتهم على الاستماع مدى فهمهم للآخرين ومدى استجابتهم وقدرتهم على تغيير المنظمة استجابةً لتعليقاتهم.

سنستعرض الآن الدور الّذي يلعبه التواصل الإداريّ في تكوين سمعة الشركة وإدارتها وتغييرها والدور الذي يلعبه الخطاب في المنظّمات. سيركّز هذا الفصل على الرغم من ذلك على مهارات وقدرات وكفاءات استخدام اللغة ومحاولة التأثير على الآخرين والاستجابة لمتطلبات الأقران والرؤساء وأصحاب المصلحة والمنظّمة الّتي يعمل فيها المديرون والموظفون.

يتعلّق التواصل الإداريّ بحركة المعلومات والمهارات الّتي يمهّد لها أسلوب التحدث والكتابة والاستماع وعمليات التفكير النقديّ. يتعلّق الأمر أيضًا بفهم ماهيّة مؤسّستك (الهوية) وما يعتقده الآخرون عن مؤسّستك (السمعة) والمساهمات التي يمكن للأفراد تقديمها في نجاح أعمالهم مع مراعاة السمعة الحالية لمنظمتهم. يتعلّق الأمر أيضًا بالثقة؛ أي معرفة الفرد وثقته بمدى اتقانه لأسلوب التحدّث والكتابة والاستماع بمهارة كبيرة لما يقوله الآخرون والبحث عن التعليقات الأساسيّة وتقديمها لبناء سُمعة المؤسسة أو إدارتها أو تغييرها.

يكمن جوهر هذا الفصل في أنّ التواصل هو أساس ولُبُّ عمل المديرين من نواحٍ عدّة. سنقوم بفحص أدوار الكتابة والتحدث في الإدارة بالإضافة إلى التطبيقات والتحديات الأخرى الّتي يواجهها المديرون أثناء تأديتهم لدورهم الإداري في بناء سمعة الشركة وصيانتها وتغييرها.

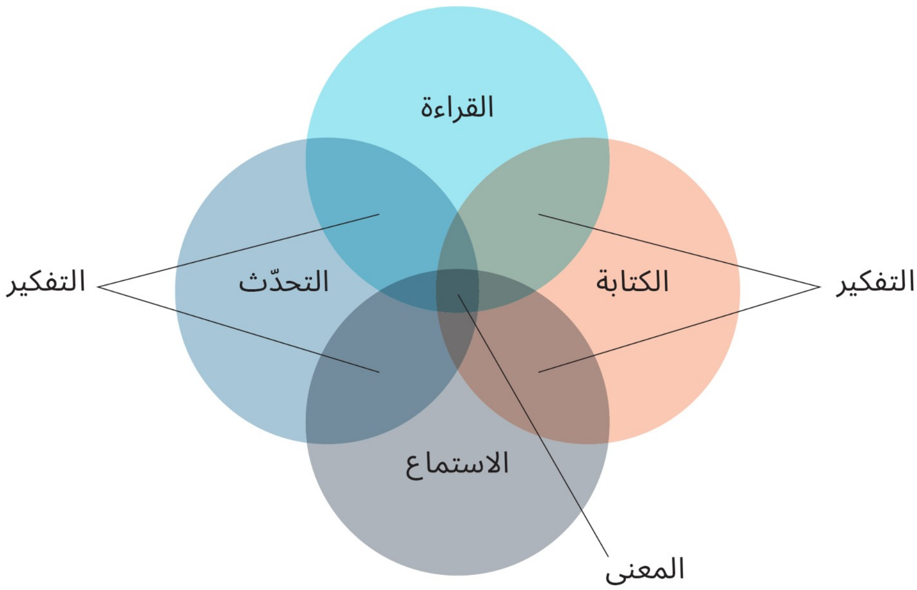
اختبار مدى الفهم

1. ما هي مراحل تطوّر الفرق الأربعة؟
2. لماذا يتراجع الفريق إلى مرحلة سابقة أحيانًا؟

16.6 قنوات التواصل الإداريّ الأساسية: التحدث والاستماع والقراءة والكتابة

تحدّث عن أهميّة التحدّث والاستماع والقراءة والكتابة على الإدارة بكفاءة.

يعـرض الشـكل التـالي القنـوات الرئيسـيّة للتواصـل الإداريّ، وهي التحـدث والاسـتماع والقـراءة والكتابـة. التحدث هو الطريقة السائدة للتواصل ولكن مع زيـادة انتشـار البريـد الإلكـترونيّ والرسـائل النصّـيّة ازداد انتشـار القراءة والكتابة. يقضي المديرون -وفقًا لـديردري بـوردن (Deirdre Borden)- حـوالي 75% من وقتهم الإداري في التفاعل اللفظيّ. تشمل تلك التفاعلات اليومية ما يلي:



الشكل 135: القراءة والكتابة والتحدّث والاستماع: مساهمتهم في إيجاد المعنى

16.6.1 المحادثات الفردية

يجد المديرون على نحو متزايد أنّ المعلومات تُمرّر شفهيًّا وغالبًـا مـا يحـدث ذلـك وجهًـا لوجـه في المكاتب والممرّات وغـرف المـؤتمرات والمقـاهي والمرافـق الرياضـيّة ومواقـف السـيارات وعشـرات الأماكن الأخرى. تُمرَّرُ كمية هائلة من المعلومات والتحقّق من صحّتها وتأكيدها وتمريرها ذهابًا وإيابًا في مواقف غير رسميّة.

16.6.2 المحادثات الهاتفية

يقضي المديرون وقتًا طـويلًا على الهـاتف هـذه الأيـام. ومن الغـريب أنّ مـدّة كـلّ مكالمـة هاتفيّـة تتناقص في حين يزداد عدد المكالمات اليوميّة. مع وصول خدمـة الهـاتف الخلـوي والأقمـار الصـناعية لكلّ أنحاء العالم تقريبًا؛ فإنّ قلّة قليلة من الناس هم من يخرجون من مكاتبهم وأعمـالهم لفـترة طويلـة. في الواقع يُعدُّ قرار إيقاف تشغيل الهاتف الخلويّ قرارًا لصالح التوازن بين العمل والحياة.

16.6.3 مؤتمرات الفيديو عن بعد

تجعل منصّات الفيديو المحادثات المباشرة مع المـوظّفين والـزملاء والعملاء وشـركاء الأعمـال في جميع أنحاء البلاد أو حول العالم أمرًا بسيطًا من خلال ربط المناطق الزمنيّة والثقافات. أصـبحت شـركة (Carrier) المُصنّعة لمكيّفات الهواء نموذجًا للشركات الّتي تستخدم مؤتمرات الفيديو المكتبيّة لإجـراء وتنظيم كافّة أمورها الإداريّة، من اجتماعات الموظّفين إلى التدريب الفنّيّ. يمكن للمهندسـين في مقـرّ (Carrier) الرئيسيّ (في فارمنغتون في ولاية كونيتيكت الأمريكيّة) التواصـل مـع مـديري الخدمـة في المكاتب الفرعيّة على بعد آلاف الأميال لشـرح تطـوّرات المنتجـات الجديـدة وإظهـار تقنيّـات الصـيانة والإصلاح وإعطاء التحديثات للموظّفين الميدانيّين حول أمور كانت تتطلّب سابقًا سفرًا مكثّفًا أو بـرامج بثّ مُكلفة. لا يأخذ هذا النوع من التواصل عادةً الطابع الرسمي ولا يختلف في فعاليّته في تقديم ونقل المعلومات والبيانات عن الاجتماعات الحيّة في المكاتب ومقرّات العمل.[18]

16.6.4 العروض التقديمية للمجموعات الصغيرة

يقدّم المديرون عروضًـا تقديميّـة كثـيرة، منهـا الرسـميّة ومنهـا غـير الرسـميّة لمجموعـات صـغيرة (من ثلاثة إلى ثمانية أشخاص) لأسباب عديدة مختلفة، فهم يمرّرون معلومات قـدّمها لهم المسـؤولون التنفيذيّون ويراجعون حالة المشاريع قيد المعالجة ويشرحون التغييرات في كلّ شيء، بـدءًا من العمـل والجداول الزمنيّة وصولًا لأهداف المؤسّسة. تُدعم مثل هذه العروض التقديميّـة أحيانًـا بواسـطة أجهـزة الإسقاط أو مخطّطات مطبوعة ولكنّها شفهيّة بطبيعتها وتحتفظ بالكثير من طابع المحادثات الفرديّة.

16.6.5 التحدث أمام جمهور أكبر

معظم المـديرين غـير قـادرين على الهـروب من المطلب المتكـرّر والمُلحّ للتحـدّث إلى جمهـور من عشرات أو ربما مئات الأشخاص. عادةً ما تكون مثل هذه العروض التقديميّة أكثر رسميّة وغالبًا ما تُدعم بواسـطة برنـامج بـاوربوينت أو Prezi، و الّـذي يُـتيح للمـدير تقـديم البيانـات من الملفـات النصـية والرسومات والصور وحتى مقـاطع الفيـديو. على الـرغم من الأجـواء الرسـميّة وأنظمـة الـدعم السـمعيّ البصريّ المتطورة فإنّ هذه العروض التقديميّة لا تزال تتضمّن تحدّث مـدير واحـد مـع الآخـرين وتـأطير المعلومات وتشكيلها ونقلها إلى الجمهور.

تؤكّـد سلسـلة من الدراسـات العلميّـة من رانكين Rankin ونيكـولز Nichols وسـتيفنز Stevens وولفين Wolvin وكوكلي Coakley أنّ معظم المديرين يقضـون الجـزء الأكـبر من يـومهم في التحـدّث والاستماع.[19] كما وجدت أطروحة فيرنر Werner أنّ البـالغين في أمريكـا الشـماليّة يقضـون أكـثر من 78% من وقت تواصلهم إمّا في التحدّث أو في الاستماع إلى المتحدّثين الآخرين.

وفقًا لفيرنر وغيره ممّن يدرسون عادات التواصل لمنظّمات الأعمال المعاصرة؛ لا تقتصر مشاركة ومساهمة المديرين في الخطابات والعروض أو المؤتمرات الهاتفيّة فقط، فالمديرون يقضون أيضًا أيامهم في الاجتماعات وعلى الهاتف وفي إجراء المقابلات والقيام بالجولات والإشراف على الزيارات غير الرسميّة لمنشآتهم وفي مجموعة متنوّعة من المناسبات الاجتماعيّة.[20]



الشكل 136: الخطابة العامّة هي مهارة مخيفة ولكن ضروريّة للمديرين

حقوق الصورة: Mike Mozart/ flickr (CC BY 2.0)

قد تبدو هذه الأنشطة لبعض المديرين التزامًا تقتضيه وظيفتهم الإدارية، في حين يرى المديرون الأذكياء أنّها فرصة لسماع ما يفكر فيه الآخرون أو لجمع المعلومات بشكل غير رسميّ أو لتمرير وجهات النظر التي لم تشق طريقها بعد إلى قنوات الاتصال الأكثر رسميّة أو اللحاق بزميل أو صديق في مكان أكثر راحة. بغضّ النظر عن نيّة كلّ مدير يشارك في هذه الأنشطة، يمكن استخدام المعلومات الناتجة والرؤية التالية في نفس اليوم لتحقيق الأهداف المؤسّساتيّة والشخصيّة. يقول كوتر (Kotter): "لفهم سبب تصرّف المديرين الفعّالين من الضروريّ أوّلًا التعرف على التحدّيات والمعضلات التي تواجه الإداريين في معظم وظائفهم." يجب على المديرين أوّلًا معرفة ما يجب القيام به -على الرغم من الكمّ الهائل من المعلومات ذات الصلة (إلى جانب الكثير من المعلومات غير المفيدة)- وبعد ذلك يجب عليهم إنجاز الأمور "من خلال مجموعة كبيرة ومتنوّعة من الأشخاص، على الرغم من عدم وجود سلطة مباشرة لهم على معظمهم".[21]

16.6.6 دور الكتابة

تلعب الكتابة دورًا مهمًا في بيئة عمل أيّ منظّمة، وهي عاملٌ حاسم وجوهري في بعض المنظّمات أكثر من غيرها. لا يمكن لمديري العلامات التجاريّة في شركة (Procter & Gamble) على سبيل المثال طرح مسألة متعلّقة بالعمل في اجتماع الفريق ما لم تُعَمّم الأفكار كتابةً أوّلًا. يعني هذا النهج بالنسبة لمديري هذه الشركة شرح أفكارهم بالتفصيل في مذكّرة قياسيّة تتراوح بين صفحة إلى ثلاث صفحات كاملة مع الخلفيّة والمناقشة الماليّة وتفاصيل التنفيذ ومبرّرات الأفكار المُقترَحة.

من المنظّمات الأخرى الأكثر اعتمادًا على الخطاب الشفهيّ مؤسسة (3M) في كندا، وهي منظمة "شفهيّة" مثلًا، لكنّ الحقيقة تبقى: أهمّ المشاريع والقرارات والأفكار نتائجها النهائي كتابةً. توفّر الكتابة أيضًا التحليل

والتبرير والتوثيق والانضباط التحليليّ، لا سيّما عندما يتعامل المديرون مـع القـرارات المهمّـة الّـتي سـتؤثّر على الربحيّة والتوجّه الاستراتيجيّ للشركة.

الكتابة هي الحجر الأساس لأي مؤسسة؛ فإذا أظهر المدير عدم قدرته على وضع الأفكـار على الـورق بطريقـة واضحة لا لبس فيها، فمن غير المرجح أن يستمر في منصبه. هناك العديد من القصـص حـول الإداريين سـيّئِي الكتابة الّذين طُرِدوا من عملهم. الهدف الرئيسي للمديرين خلال السـنوات الأولى من حيـاتهم المهنيـة هـو إبقـاء أنفسهم بعيدين عن مثل هذه القصص. الجدير بالقول أن الأفراد الذين بإمكانهم ملاحظـة وتقـييم أسـلوب كتابـة الإداريين واستخلاص الملاحظات والتنويهات منها هم مشروع مدير ناجح في المستقبل، وهذا دليل على أهميــة الكتابة في الحياة المهنية لأي مدير.

يقوم المديرون بمعظم أعمال الكتابة والتحرير خاصّتهم، فقـد ولّت الأيـام الـتي كـان فيهـا المـديرون يولّـون مهمّة إملاء رسالة أو مذكّرة إلى مساعد أو سكرتير ماهر. يعـرف كبـار المـديرين التنفيـذيين مـدى كفـاءة وأهميّـة التواصل الإملائي، خاصّة مع استخدام مساعد إداريّ من الدرجة الأولى، ولكن كم عدد المـديرين الّـذين يتمتّعـون بهذه الميزة اليوم؟ قليل جدًا، غالبًا لأنّ شراء جهاز كمـبيوتر وطابعـة أرخص بكثـير من تعـيين موظـف آخـر. يقـوم المديرون على جميع المستويات في معظم المؤسّسات بصياغة ومراجعة وتحريـر وإرسـال المراسـلات والتقـارير والاقتراحات بنفسهم.

الوثائق تأخذ سبيلها الخاص، فبمجرّد خروجها من مكتب المدير لا تعود ملكـه. عنـدما يوقّعـون على خطـاب ويضعونه في البريد فإنّه لم يعد رسالتهم بل هو ملكيّة الشخص أو المنظّمة الّتي أُرسِل إليها. ونتيجـة لـذلك فـإنّ المستلم حرّ في فعل ما يراه مناسبًا للكتابة بما في ذلك استخدامها ضّد المُرسِل. إذا كانت الأفكار غـير مدروسـة أو لم يُعبّر عنها جيّدًا فقد يبدأ الآخرون في المؤسسة ممّن لا يقفون بصفّ المدير بنسخ محتوى الرسالة. نصـيحة بسيطة للمديرين: لا ترسل المسودّة الأولى بالبريد ولا توقّع اسمك على مستند لست متأكدّ من جاهزيّته بعد.

16.6.7 اختراع التواصل

الاتصال هو عمليّة اختراع بلا شكّ. يبتكر المديرون معنى حرفيًّا من خلال التواصل. لا تدخل الشـركة مثلًا في وضع الإفلاس حتى يجلس فريق من المراجعين لفحص الحسابات ومراجعة الأمـر. وبعـد مناقشـة مطوّلـة فقـط يستنتج المحاسبون أن الشركة في الواقع في حالـة الإفلاس. مناقشـتهم وتواصـلهم مـع بعض هي الـتي ولّـدت النتيجة. أي أنّ الإفلاس كان حتى تلك اللحظة مجرد أحد الاحتمالات العديدة.

بمعنى آخر يحوّل المديرون التواصل إلى أفعـالٍ وأحـداث ذات معـنى على أرض الواقـع. يقـرر المـديرون مـا يرغبـو أن يصـبحوا من خلال المناقشـة والتبـادل اللفظيّ، سـواءً قـادة سـوق أو فئـاتِي اسـتحواذ أو مبتكـرين أو مدافعين عن الاقتصاد. يظهرُ المعنى للمساهمين والموظفين والعملاء وغيرهم عـبر التواصـل فقـط. تحـدِّد هـذه المناقشات الطويلة والمفصّلة والمكثّفة المبلغ الّذي ستعلن عنه الشركة في توزيع الأرباح هذا العام وما إذا كانت الشركة على استعداد للمخاطرة بإضراب أو إجراء عُمّاليّ ومتى سيُطرَح خطّ الإنتـاج الجديـد الّـذي يطلبـه العملاء.

من المهم أيضًا ملاحظة أنّ المديرين يكتشفون الأمور عادةً من خلال التحدّث عنها بقدر ما يتّحدثون عن الأشــياء الّتي اكتشفوها بالفعل. يُعدُّ الحديث أسلوبًا رائعًـا للتعبـير وحـل المشـاكل، من تـبرير وتحليـل وتشـريح وطمأنـة وتحليل الأحداث الّتي تواجه المديرين كل يوم.

16.6.8 المعلومات بنية اجتماعية

إذا أردنا أن نفهم أهميّة الخطاب البشـريّ في حيـاة الأعمـال التجاريّـة فلا بُـدّ من تسـليط الضـوء على نقـاط مهمّة، وهي:

يُنشئ الناس المعلومات ويشاركوها ويفسّروها، فجوهر المعلومات ظاهرة إنسانية طبيعية. والقضـايا مهمّـة فقط إذا اعتقد الناس أنّها كذلك. الحقائق تكون حقائق فقط إذا تمكّنّا من الاتّفاق على تعريفها. لا تقلّ التصوّرات والافتراضـات أهميّـة عن الحقيقـة نفسـها في مناقشـة مـا يجب على المـدير فعلـه بعـد ذلـك.[22] لا تتحـدّث المعلومات عن نفسها أبدًا. من المألوف أن يقول المدير مخاطبًا مجموعة من زملائه ويقول "الأرقـام تتحـدّث عن نفسها"؛ لكنّ الأرقام لا تتحدّث عن نفسها حقيقةً، إنها تتطلّب دائمًا نوعًا من التفسـير أو السـياق. لا تفـترض أن الآخرين يرون الحقائق بنفس الطريقة التي يرى بها المديرون، ولا تفترض أبدًا أنّ ما يُرى هـو الحقيقـة دومًـا. قـد يرى الآخرون نفس مجموعة الحقائق أو الأدلة ولا يصلون إلى الاستنتاجات نفسها. قليلة جدًّا هي الأشياء الّــتي لا تحتاج لشرح في الحياة.

يقود السياق المعنى دائمًا. دائمًا ما تكون خلفيّة الرسالة مهمّة جدًّا للمستمع أو المشاهد أو القارئ من أجـل الوصول إلى نتيجة منطقيّة وعقلانيّة حول ما تراه وتسمعه. ماذا يدور حول الموضوع الّـذي نناقشـه؟ عن أي فـترة زمنيّة نتحدّث؟ ما المعلومات المُتّصلة بهذه الرسالة الجديدة؟ لا يمكن اسـتنتاج المعـنى من رسـالة وحـدها دون التفكير في كلّ ما يحيط بها.

يصاحب الرسول دائمًا الرسالة ومن الصعب فصلهما. غالبًا ما نرغب في الردّ على مصـدر المعلومـات أكـثر من التفاعل مع المعلومات نفسها؛ هذا طبيعيّ تمامًا. يتحدّث الناس مع بعضهم لسبب ما وغالبًا مـا نحكم على أسباب التحدّث قبل تحليل ما هم بصدد قوله. ضع في حسبانك أنّه في كل مؤسسة سيحكُم مســتلمو الرسـائل على قيمة الرسائل الّتي يتلقّونها وقوّتها وهدفها وغايتها ونتائجها من خلال تقييم مصـدر تلـك الرسـائل بقـدر مـا يحكمون على المحتوى والغرض من الرسائل نفسها. إن أراد المديرون أن يكون لرسائلهم التـأثير المـأمول فيجب أن تصل عبر مصدر يعرفه المُتلقي ويحترمه ويفهمه.

16.6.9 التحدي الأكبر للمديرين

يدرك كلّ مدير أنّ التواصل أمر حيويّ، ولكن يبدو أنّ كلّ مدير يظنّ أيضًا أنّه بـار ع في ذلـك. التحـدّي الأكـبر للمديرين هو الاعتراف بالعيوب في مهاراتهم والعمل على تحسينها، يجب على المديرين الاعتراف بعيوبهم أوّلًا.

كتب لاركن ولاركن (Larkin and Larkin) "يعتقد المديرون أنّهم يتواصلون بفعاليّة. لم يسبق أن أخبرنا أحد المديرين أنّه سيّء في التواصل خلال عشر سنوات من الاستشارات الإداريّة. إنّهم يعترفون بوقوع أخطاء عرضيّة، لكنّ الجميع يعتقد دون استثناء أنّه في الأساس جيّد في التواصل".[23]

16.6.10 مهمة المديرين الاحترافيين

فإن المهمّة الأولى للمدير المحترف هي التعرّف على نقاط القوّة والضعف لـدى المـرء وفهمهـا واسـتثمارها في عمليّة التواصل. ستكون هناك فرصة ضئيلة للتحسّن والتقدم ما لم تُحـدّد مهـامّ الاتّصـال الّـتي يكـون فيهـا المرء أكثر وأقلّ مهارة.

يجب أن يكون تحسين المهارات الحالية في مقدّمة أهداف المديرين. تحسين قدرة الأفراد على بـذل قُصـار جهدهم في العمل هي جـوهر وظيفـة المـدير. يجب على المـدير انتهـاز فُـرص تطـوير مهـارات جديـدة. يجب أن يضيف المديرون إلى مخزونهم من القدرات ليبقوا أنفسهم قابلين للتوظيف والترقية.

يتبادر إلى الذهن اقتراحان آخران لتحسين المكانـة الاحترافيّـة للإداريين. أولًا، الحصـول على قاعـدة معرفيّـة تصلح للسنوات القادمة؛ هذا يعني التحدّث مع المهنيين الآخـرين والاسـتماع إلى آرائهم ومنظـورهم للمسـتقبل في شركتهم وصناعتهم ومجتمعهم. يجب أن يكون المديرون متيّقظين دومًا للتوّجهات العصريّة الحديثة الّتي قد تؤثّر على منتجات وخدمات شركاتهم بالإضافة إلى مستقبلهم.

كما يعني ذلك القراءة أيضًا. يجب على المديرين قراءة صحيفة محليّة واحـدة على الأقـلّ كـل يـوم. يجب أن تتضمّن قراءتهم مجلات إخباريّة أسبوعيّة وشهريّة. ويجب عليهم قراءة كتاب جديد واحـد على الأقـلّ شـهريًّا. اثنـا عشر كتابًا كلّ عام هو الحد الأدنى الذي يجب أن يعتمد عليه المرء للحصول على أفكار جديدة ورؤى إداريّة كافية.

التحدّي الأخـير للمـديرين هـو تطـوير الثقـة اللازمـة للنجـاح في الإدارة لا سـيّما في ظـلّ الظـروف والمعـالم العصريّة والتحدّيات المتغيّرة والمُبهمة في واقعنا الحالي.

تطبيق الأخلاقيات

ديزني و تأشيرات H-1B

قـامت شـركة والت ديـزني في الثلاثين من ينـاير عـام 2015 بتسـريح 250 عـاملًا في مجـال تكنولوجيـا المعلومات. حدّدت ديزني في خطاب موجّه إلى العمال المُسرّحين شروط الحصول على "مكافأة البقاء" والّتي من شأنها أن تمنح كل عامل مبلغًا قدره 10% من دخله السنويّ.

كان هناك عيب واحد في هذا الأمر بالطبع. سيحصل العمّـال الـذين درّبـوا بـدائلهم على مـدى 90 يومًـا على المكافأة فقط. أوضح عامل أمريكيّ في الأربعينات من عمره وافق على شروط إنهاء الخدمة هذه كيف يحصل الأمر في الواقع:

"الأيام الثلاثين الأولى كانت كلّها نسخ لما أقوم به. في الثلاثين يومًا التالية عملوا معي جنبًا إلى جنب. وفي آخر 30 يومًا تولّوا عملي بالكامل. كان عليّ أن أتأكّد من تأديتهم لوظيفتي تأديةً صحيحة".

بالنسبة للمراقبين الخارجيين كان هذا السلوك سيئًا بحدّ ذاته. كان استبدال العمّال الأمريكيّين بعمالة أجنبيّـة أمرًا غريبًا وحتى غير مناسب، لكنّ ما يزيد الوضع غرابةً هو الطلب من العمّال المُسرّحين تـدريب بـدائلهم -ناهيـك عن تسريحهم- وهذا في الواقع يبدو ثقيلًا للتقبّل بعض الشيء.

وبالرغم من أنّه أمر مؤسف إلّا أنّ تسـريح العمـال أمـر شـائع. لكن في حالـة ديـزني كـان الأمـر مختلفًـا بعض الشيء. أساء توقيت التسريح والإهمال الواضح لكبرياء الموظّفين للأمر بشـدّة وتـرك وقعًـا سـلبيًّا واضـحًا. كـانت القضية بسيطة بالنسبة للكثيرين، وبدت تصرّفات ديزني غير مناسبةً البتّـة على المسـتوى الـداخلي. ومـع تصـاعد الانتقادات توضّح أنّ هذه القصة ستكبر أكثر، ويبدو أن الأمر سيؤول إلى مأزقٍ بالنسبة شركة ديزني.

بالنسبة إلى ديفيد باورز (David Powers) وليو بيريرو (Leo Perrero) اللّذان عملا لمـدّة 10 سـنوات في مجال تكنولوجيا المعلومات (IT) في ديزني، جاءت الدعوة من نائب رئيس الشركة. اعتقد الموظّفان أنّها سـتكون أخبارًا جيّدة. فهم يمتلكون مراجعات أداء قويّـة؛ واعتقـدوا أنّـه لربمـا سـيُمنحون مكافـآت الأداء، لكن الأمـر لم يكن كذلك. يشرح ليو بيريرو ما حدث بعد ذلك:

"جلست في الغرفة مع حوالي عشرين شخصًا، وبعد ذلك بوقت قصير جدًا يخبرنا أحد المسؤولين التنفيذيين الأخبار الّتي تفيد بأن جميع وظائفنا ستنتهي في غضون 90 يومًا، وأنّ لدينا 90 يومًا لتدريب الموظفين البدلاء وإلّا فلن نحصل على المكافأة المعروضة علينا".

أوضح باورز تأثير الخبر: "عندما تسقط مقصلة عليك تموت في تلك اللحظة... وكنت حينها ميّتًا."

تكمن عمليات التسريح هذه وتوظيـف العمـال الأجـانب في إطـار برنـامج تأشـيرات (H-1B) الّـذي قُـدّم في البداية بموجب قانون الهجرة والجنسيّة الأمريكيّ لعام 1965 وتلته تعديلات لاحقة أنتجت الصيغة الحالية لبرنــامج تأشيرة (H-1B) في عام 1990. في ذلك الوقت واجهت الولايـات المتحـدة نقصًـا في العمالـة المـاهرة الضـروريّة لملء الوظائف التقنيّة. أُدخِل برنامج تأشيرة (H-1B) لحلّ هذه المشكلة. يسـمح هـذا البرنـامج لـروّاد الأعمـال في الولايات المتّحدّة بتوظيـف العمـال الأجـانب مؤقّتًـا في مهن تخصّصـيّة. تُعـرَّف "المهن التخصصـيّة" بأنّها تلـك

الموجودة في مجالات الهندسة والعمارة والرياضيّات والعلوم والطبّ وغيرها من المهن التي تتطلب خبرة فنيّة ومهارة.

حدّ الكونغرس الأمريكيّ عدد تأشيرات (H-1B) الصادرة بـ (85,000) تأشيرة في السنة. ينقسم هذا المجموع إلى فئتين فرعيتيّن: "65,000 تأشيرة (H-1B) جديدة صادرة للعاملين في الخارج في وظائف مهنية أو متخصّصة و20,000 تأشيرة إضافيّة متاحة لمن لديهم درجة علميّة متقدّمة من مؤسّسة أكاديميّة أمريكيّة". علاوةً على ذلك، لا يستطيع العمّال الأجانب التقدّم للحصول على تأشيرة (H-1B)، بل يجب على صاحب العمل في الولايات المتّحدة تقديم طلب العمل نيابة عنه في موعد لا يقلّ عن ستّة أشهر قبل تاريخ بدء التوظيف.

من أجل أن يكون صاحب العمل مؤهّلًا لطلب عامل أجنبي للحصول على تأشيرة (H-1B) يجب على العامل تلبية متطلّبات معينة، مثل علاقة الموظف وصاحب العمل مع صاحب العمل الأمريكي مقدّم الطلب ومنصب في مهنة متخصّصة تتعلق بمجال دراسة الموظف، كما يجب أن يستوفي الموظّف أحد المعايير التالية: درجة البكالوريوس أو ما يعادلها أو الدرجة المعياريّة للوظيفة أو الخبرة المؤهّلة السابقة ضمن المهنة المتخصّصة.

المدّة الأوّليّة للتأشيرة ثلاث سنوات في حالة الموافقة ويمكن تمديدها ثلاث سنوات إضافيّة. يجوز للعامل أثناء الإقامة في الولايات المتّحدة بتأشيرة (H-1B) التقدّم للحصول على الإقامة الدائمة والحصول على البطاقة الخضراء والّتي من شأنها أن تخوّل للعامل البقاء إلى أجل غير مسمى ضمن الولايات المتّحدة.

يتعيّن على أصحاب العمل في الولايات المتّحدة تقديم طلب حالة العمل (Labor Condition Application LCA) نيابة عن كلّ عامل أجنبيّ يسعون لتوظيفه. يجب أن توافق وزارة العمل الأمريكيّة على هذا الطلب. يتطلّب طلب حالة العمل من صاحب العمل أن يضمن أنّ العامل الأجنبي سيحصل على أجر وأن توفَّر ظروف العمل والمزايا الّتي تلّبي أو تتجاوز السوق المحليّ السائد والتأكّد من أن العامل الأجنبي لن يحلّ محل عامل أمريكيّ في قوّة العمل لدى صاحب العمل.

تعرّض أرباب العمل في الولايات المتّحدة بالنظر إلى هذه التأكيدات لانتقادات متزايدة بسبب إساءة استخدام برنامج (H-1B). الأهمّ من ذلك هو الشعور المتزايد بأنّ أرباب العمل في الولايات المتّحدة يستبدلون القوى العاملة المحليّة لصالح العمالة الأجنبيّة الرخيصة. تشير الأبحاث إلى أنّ راتب العامل الأمريكي لهذه المهن المتخصّصة غالبًا ما يتجاوز 100,000 دولار، بينما يبلغ راتب العامل الأجنبي حوالي 62,000 دولار لنفس الوظيفة. الرقم الأخير واضح لأنّ 60 ألف دولار هو الحدّ الأدنى للأجور في هذه المجالات.

واجهت ديزني ردود فعل عنيفة وانتقادات صحفيّة مكثّفة بسبب تسريح العمال وتوظيف عمّال أجانب بدلًا عنهم. وواجهت ديزني لذلك تحدّيات في التواصل داخليًّا وخارجيًّا.

صاغ المسؤولون التنفيذيّون في ديزني عمليات التسريح على أنّها جزء من خطة أكبر لإعادة التنظيم تهدف إلى تمكين قسم تكنولوجيا المعلومات لديها من التركيز على الابتكار. قدّمت المتحدثة باسم عالم والت ديزني جاكي ويلر (Jacquee Wahler) التفسير التالي:

> "لقد أعدنا هيكلة مؤسّستنا التكنولوجيّة العالميّة بهدف زيادة تركيز أعضاء الفريق على الابتكار المستقبليّ والقدرات الجديدة، و نواصل العمل مع الشركات التقنيّة الرائدة للحفاظ على أنظمتنا الحالية حسب الحاجة."

يتوافق هذا البيان مع مذكّرة مسرّبة صاغها رئيس قسم المعلومات في شركة حدائق ومنتجعات ديزني تيلاك مانداداي (Tilak Mandadi) والّتي أرسلها إلى موظّفين مُختارين في العاشر من نوفمبر عام 2014 (موظّفين مختلفين عن أولئك الذين سيُسرّحون) لشرح الأساس المنطقيّ للتسريح الوشيك للعمال. وجاء نصّ المذكرة جزئيًا كما يلي:

"لتمكين غالبيّة فريقنا من تحويل التركيز إلى إمكانات جديدة، نفذّنا خمس اتفاقيّات خدمات جديدة لدعم خدمات الاختبار وصيانة التطبيقات. بدأنا العمل في الأسبوع الماضي مع كلّ من خبرائنا الداخليّين والمُورّدين لبدء التخطيط الانتقاليّ لهذه الاتفاقيات. نتوقّع أن يبدأ نقل البيانات في وقت لاحق من هذا الشهر وسيستمرّ حتى يناير. سنتواصل مع أعضاء الفريق المشاركين في الأسابيع القادمة أيضًا".

ردًّا على مقال صحيفة (New York Times) الناقد، قالت ديزني أنّه عندما يتمّ الأمر ستنتج الشركة في الواقع زيادة في صافي الوظائف. وفقًا للمتحدّث باسم ديزني كيم برونتى (Kim Prunty):

"أنشأت (Disney) ما يقارب 30 ألف وظيفة جديدة في الولايات المتّحدة على مدى العقد الماضي. وساهمت التغييرات الأخيرة الّتي طرأت على فريق تكنولوجيا المعلومات في منتزهاتنا في تطوير المؤسسة، والتي أصبحت تضمّ 70 منصبًا داخليًّا إضافيًّا في شركات الدعم الخارجيّة الأمريكيّة المسؤولة عن الامتثال لجميع قوانين العمل السارية لموظفيهم".

قال مسؤولو ديزني أنّهم تعهّدوا بوظائف جديدة بسبب إعادة الهيكلة وحثّوا الموظفين المستهدفين بالتسريح للتقدّم لهذه الوظائف. ووفقًا لمصدر سريّ لشركة ديزني وجد 120 موظّفًا من بين حوالي 250 موظفًا مُسرَّحًا وظائف جديدة في ديزني وتقاعد 40 منهم مبكرًا، في حين لم يتمكن 90 الآخرون من تأمين وظائف جديدة في ديزني.

أصدر السيناتور الأمريكيّ ريتشارد دوربين (Richard Durbin) من ولاية إلينوي والسناتور جيفري سيشنز (Jeffrey Sessions) من آلاباما بيانًا في الحادي عشر من يونيو عام 2015 بشأن خطاب من الحزبين الجمهوريّ والديمقراطيّ أُصدِر إلى المدّعي العامّ ووزارة الأمن الداخليّ ووزارة العمل، جاء في هذا البيان:

"قام عدد من أرباب العمل في الولايات المتّحدة -بما في ذلك بعض الشركات الكبيرة والمعروفة والمتداولة- بتسريح آلاف العمّال الأمريكيين واستبدالهم بحاملي تأشيرة (H-1B)... وممّا يزيد الطين بِلّة أنّ العديد من الموظّفين الأمريكيّين الّذين اُستُبدِلوا أفادوا بأنّهم أُجبِروا على تدريب العمّال الأجانب الّذين سيتولّون وظائفهم. هذا مجرد خطأ واضح وسنواصل الضغط على الإدارة للمساعدة في حلّ هذه المشكلة ".

ذكرت صحيفة (The Daily Caller) في السابع من يوليو عام 2015 أنّ وزارة العمل أطلقت تحقيقات في ديزني بعد أن تلقّت العديد من الشكاوى الرسميّة من العمّال المُسرّحين. تواصل موظفو وزارة العمل وفقًا للتقرير مع عمّال ديزني السابقين لإجراء مقابلات هاتفيّة فيما يتعلّق بأسماء الموظّفين الجُدد وكذلك الرواتب النموذجيّة للوظائف. رفضت ديزني التعليق على التقرير.

ردًّا على طلب التعليق على قضايا الاتّصالات الّتي أثارتها تسريحات ديزني للعمال وما تلاها، شاركت جوليا بريستون (Julia Preston)، كاتبة مقالات في صحيفة (New York Times)، شاركت التحليل الحصريّ التالي:

"أودّ أن أقول إنّ طريقة تعامل ديزني مع حالات التسريح هذه هي دراسة حالة في كيفيّة عدم القيام بالأشـياء. لكن في النهاية لا يتعلّق الأمر بالتواصل بل بالشـركة ذاتهـا. أظهـرت عمليّـات التسـريح هـذه أنّ الشـركة لم تلـتزم بقيمها الأخلاقية والإنسانيّة الأساسيّة التي تتبجّح بها ولا يمكن لأيّ قدر من الانتقاد أو المعارضة تغيير ما حدث".

أسئلة المناقشة

1. هـل من الأخلاقيّ للشـركات الأمريكيّـة تسـريح العمّـال المحليّين وتوظيـف العمّـال الأجـانب في إطـار برنـامج تأشيرات (H-1B)؟ هل يجب على الدول الأجنبيّة تقييد توظيف العمال الأجانب الّذين يستوفون متطلبات القـوى العاملة لديها؟
2. ناقش الاتّصالات الداخليّة والخارجيّة الّتي استخدمتها ديزني في هـذه الحالـة. الأمثلـة هنـا هي من الاتصـالات الرسميّة المكتوبة. ما الذي كان يجب على ديزني أن تنقله شفهيًّا إلى موظّفيها وإلى الخارج؟

اختبار مدى الفهم

1. ما هي المكوّنات الأربع للتواصل حسبما نوقش في هذا الفصل؟
2. ما أهميّة فهم حدود الشخص في التواصل مع الآخرين ومع المجموعات الأكبر؟
3. لم يجب على الموظّفين دومًا السعي لتطوير مهاراتهم؟

16.7 مصطلحات أساسية

الانتباه التفاعليّ أو المشاركة التفاعليّة هي مقياس لمدى انتباه متلقّي الرسالة وملاحظته لها.

التشفير هو عملية ترجمة الأفراد عند بدء التواصل لأفكارهم إلى رموز مفهومة لدى المتلقّي.

الدور الصُوَريّ هو دور أساسيّ للمدير الطامح يتمثّل في الاتّصال مع الآخرين ضمن المنظّمة ودعم قـرارات المنظّمة وسياساتها والعمل بجدّ أكبر لمصلحة المنظّمة.

الضوضاء هي العوامل التي تشوّش وضوح الرسالة.

فك التشفير هو عمليّة تفسير وفهم واستخلاص المُستلم لمعنى الرسالة.

المُتّصل هو الفرد أو المجموعة أو المنظّمة التي تشارك المعلومات مع فرد أو مجموعة أو منظّمة أخرى.

المتلقّي هو الفرد أو المجموعة أو المنظّمة المقصودين بالرسالة.

16.8 مخرجات التعلم

16.8.1 عملية التواصل الإداري

تحدّث عن واشرح عمليّة التواصل.

يتكوّن النموذج الأساسيّ للتواصل بين الأشخاص من: التشفير وفكّ التشفير وردود الفعل والضوضاء. تعني الضوضاء التشوّهات الّتي تمنع وضوح الرسالة.

16.8.2 أشكال التواصل في المنظمات

عدّد أشكال التواصل في المنظّمات.

يمكن أن يكون التواصل بين الأشخاص شفهيًّا أو كتابيًّا أو غير شفهيّ. تشير لغة الجسد إلى نقل الرسائل للآخرين من خلال تقنيّات مثل تعابير الوجه ووضعيّة الوقوف وحركات العين.

16.8.3 العوامل المؤثرة على التواصل ودور المديرين

تحدّث عن آثار السلطة والمكانة والأهداف ومهارات التواصل على عمليّة التواصل في المنظّمات.

يتأثر التواصل بين الأشخاص بالمواقف الاجتماعيّة والإدراك والمشاركة التفاعليّة والتصميم المؤسّساتيّ. يمكن أن يحدث التواصل ضمن المنظّمة لأعلى أو لأسفل أو أفقيًّا في الهرم الإداري. كل اتّجاه لتدفق المعلومات لديه تحدّيات وصعوبات ومعالم معيّنة.

16.8.4 التواصل الإداري وسمعة الشركة

اشرح كيف يُؤثّر تواصل المنظّمة مع أصحاب المصلحة على سمعة المنظّمة.

من المهم للمديرين أن يفهموا ما تمثلّه المؤسّسة (الهويّة) وما يعتقده الآخرون عن المؤسّسة (السمعة) والمساهمات الّتي يقدّمونها للأفراد لنجاح الأعمال، مع الأخذ في الحسبان السمعة الحالية لمنظّمتهم. يتعلّق الأمر أيضًا بالثقة (أي معرفة الفرد وإيمانه بأنّه قادر على التحدّث والكتابة الجيّدة) والاستماع بمهارة كبيرة لحديث الآخرين والبحث عن التعليقات الأساسية وتقديمها لبناء سمعة المؤسّسة أو إدارتها أو تغييرها.

16.8.5 قنوات التواصل الإداري الأساسيّة هي التحدث والاستماع والقراءة والكتابة

تحدّث عن أهميّة التحدّث والاستماع والقراءة والكتابة على الإدارة بكفاءة.

هناك أدوار تواصل خاصّة يمكن تحديدها. قد يكون المديرون بمثابة حـراس البوّابـة أو مسـؤولي الاتصـال أو قادة الرأي. يمكنهم أيضًا تولّي مجموعة من هذه الأدوار. من المهمّ معرفة أنّ عمليات الاتصـال تشـمل أشخاصًـا في وظائف مختلفة وأنّ جميع الوظائف تحتاج إلى العمل بكفاءة لتحقيق أهداف المؤسّسة.

16.9 أسئلة مراجعة الفصل

1. تحدّث عن عملية التواصل.
2. لماذا تُعدُّ الملاحظات جزءًا مهمًّا من عمليّة التواصل؟
3. اذكر بعض الأشياء التي يمكن للإداريين فعلها لتقليل الضوضاء في التواصل؟
4. قارن بين الأشكال الأساسيّة الثلاثة للتواصل بين الأشخاص.
5. تحدّث عن أدوار التواصل الفرديّة المختلفة في المنظّمات.
6. كيف يمكن للمديرين إدارة فعاليّتهم إدارةً أفضل من خلال إدارة اتّصالات البريد الإلكترونيّ؟
7. ما هي أدوار الاتصال الأهمّ في رفع الكفاءة الإداريّة؟
8. اذكر أهم العوائق الّتي تَحول دون التواصل الفعّال.
9. كيف يمكن للمديرين التغلّب على حواجز التواصل الفعّال؟

16.10 تمارين تطبيقية عن مهارات الإدارة

1. رسائل البريد الإلكترونيّ أدناه ليست بالوضوح أو الإيجاز المطلوب، كما قد تحتوي على مشاكل تقنيّة أو في اللهجة المستخدمة. أعِد كتابتها لتناسب المُتلقّين والغرض منهـا. صـحّح الأخطـاء. أضـف عنوانًـا لكلّ منها.

الرسالة رقم 1

إلى: موظّفي الشركة الناجحة نجاحًا هائلًا

من: الرئيس التنفيذيّ للشركة الناجحة نجاحًا هائلًا

الموضوع:

توقّفوا عن إحضار المشروبات الغازيّة المُعبّأة والعصائر والمقشّات البلاستيكية للعمل. إنّها مشكلة بيئية تزيد من نفاياتنا وجودة مياهنا. لا يدرك الناس مقدار الطاقة المُهدرة في شحن كُلِّ هذه الأشياء، والزجاجات البلاستيكيّة وعلب الألمنيوم والمقشّات تدمّر بيئة محيطاتنا وتملأ مساحات الأرض تلوّثًا. هل رأيت جزيرة النفايات العائمة في المحيط الهادئ؟ بعض هذه الأشياء تأتي من بلدان أخرى مثل كندا. المشروبات الفاخرة ليست جيّدة مثل المياه الّتي لدينا ومذاقها أفضل على أي حال.

الرسالة رقم 2

إلى: جميع الموظفين

من: الإدارة

الموضوع:

قررت لجنتنا، بهدف تحسين التواصل بين المكاتب، أنّه يجب أن يكون هناك تحديث ومراجعة لسياستنا بشأن إرسال الرسائل بالبريد الإلكتروني من وإلى الموظّفين معنا في هذه الشركة. فيما يلي نتائج قرارات اللجنة والتوصيات لتحسين جوانب التواصل عبر البريد الإلكتروني.

- الإكثار من الكلام يعني أنّ على الناس قراءة نفس الشيء مرارًا وتكرارًا مرّة بعد مرّة. إزالة الكلمات غير الضروريّة يُقصّر رسائل البريد الإلكتروني بحيث تكون أكثر دقة وموجزة ولا تستغرق الكثير من الوقت في القراءة.
- يُسمح لك فقط بإرسال واستقبال الرسائل بين الساعة 8:30 صباحًا و4:30 مساءً. لا يُسمح لك أيضًا بقراءة رسائل البريد الإلكتروني خارج هذه الأوقات. نحن نعلم أنّه بالنسبة لمن هم في مناطق جغرافيّة مُحدّدة أو يسافرون دوليًا سيقلل ذلك من الوقت الذي يُسمح لهم فيه بالوصول إلى البريد الإلكترونيّ، لكننا نحتاج إلى ذلك للسيطرة عليه.
- يُسمح لك فقط بما يصل إلى 3 مُستلمين في كل بريد إلكتروني. إذا تطلّب الأمر المزيد من الناس لإعلامهم فالأمر متروك للناس لإبلاغهم.
- اكتب تقييمًا ذاتيًّا يركّز على مشاركة فصلك الدراسيّ في هذا المقرّر. يُسمح لك إبداء التعليقات أثناء الفصل بهدف تحسين قدرتك على التحدّث الارتجاليّ، وهو بالضبط ما عليك القيام به في جميع مواقف العمل (مثل الاجتماعات وطرح الأسئلة في العروض التقديميّة والمحادثات الفرديّة). اكتب مذكّرة قصيرة (فقرتان أو ثلاث فقرات) تصف فيها مدى تكرار التعليقات في الفصل وطبيعة تلك التعليقات، وما السهل والصعب بالنسبة لك عندما يتعلّق الأمر بالتحدّث في الفصل.

إذا كان لديك القليل من التعليقات (أو لم تُبدِ أيَّ تعليقات) أثناء الفصل فهذا هو الوقت المناسب لوضع خطة لمساعدتك في التغلّب على خجلك. بمجرد أن يتحدّث الشخص أمام مجموعة مرّة أو مرّتين يصبح الأمر أسهل بكثير، لذلك تحتاج إلى إيجاد طريقة تساعدك في كسر جليد هذا الخجل الاجتماعي.

أخيرًا، يُرجى التعليق على ما ترى أنّها نقاط القوّة والضعف في مناقشاتك وعروضك التقديميّة في هذا الفصل.

2. راجع الصورة في الشكل 132، وأبدِ تعليقاتك على لغة الجسد الّتي يظهرها كل شخص في الاجتماع ومدى مشاركته في التواصل.

3. تقطّعت السبل برائد الفضاء مارك واتني (Mark Watney) الذي يؤدّي دوره مات ديمون (Matt Damon) في فيلم (The Martian) على سطح المريخ مع قدرة محدودة على التواصل مع مركز التحكّم. يطرح واتني الأسئلة على كاميرا يمكنها تسجيل ونقل أسئلته، ويمكن أن تردّ وحدة التحكّم في المهمّة بتوجيه الكاميرا إلى بطاقة "نعم" أو "لا" بالكاميرا فقط. تمكّن الطرفان في النهاية من تبادل الرسائل "النصيّة" ولكن بدون تبادل صوتي. هناك أيضًا تأخير زمنيّ كبير بين إرسال الرسائل واستلامها. أيّ جزء من عملية الاتصال يجب معالجته لتحسين تشفير الرسائل وفكّ تشفير الرسائل و إبقاء الضوضاء في الحدّ الأدنى ومراقبة المهمة؟

16.11 تمارين عن القرارات الإداريّة

1. جيني روميتي (Ginni Rometty) هي الرئيس التنفيذي لشركة (IBM). بعد فترة وجيزة من تولّيها دور الرئيس التنفيذيّ وتفاجئها من ضعف التقدّم ومستوى المبيعات المُتدني للشركة، أصدرت روميتي مقطع فيديو مدّته خمس دقائق لجميع موظفي الشركة البالغ عددهم أكثر من 400 ألف تنتقد فيه عدم تأمين صفقات منافسة وتنتقد منظومة المبيعات وضعف المبيعات في الربع السابق للعام. أرسلت روميتي بعد ستة أشهر رسالة مهمّة أخرى إلى الموظفين لكن عبر البريد الإلكترونيّ. ما مدى فعالية الفيديو والبريد الإلكتروني في التواصل مع الموظفين؟ كيف يمكنها متابعة هذه الرسائل؟

2. شبكات التواصل الاجتماعيّ مثل فيسبوك منتشرة على نطاق واسع الآن. ضع نفسك مكان مدير تلقّى للتوّ طلب "صداقة" من أحد مرؤوسيه المباشرين. هل تقبل أو ترفض أو تتجاهل الطلب؟ لماذا؟ وما هي الاتصالات الإضافيّة التي قد تكون لديك بخصوص هذا مع الموظّف؟

3. أثناء اجتماع متعدد الوظائف يتّهم أحد الحاضرين التابعين لقسم مدير آخر يحضر الاجتماع أيضًا أحد مرؤوسيك بأنّه غير لائق للوظيفة الّتي يشغلها. أنت لا توافق وتشعر أنّه مناسب لدوره. كيف تتعامل مع ذلك؟

16.12 حالة للتفكير النقدي

شركة فيسبوك (Facebook Inc.)

وُجّهت لشركة فيسبوك في الأخبار انتقـادات كثـير حـول سياسـات الخصوصـيّة فيهـا واتّهامـات بمشـاركة معلومات العملاء مع (Fusion GPS) وانتقادات بشأن محاولات التـأثير على الانتخابـات الأمريكيّـة عـام 2016. أصدر فيسبوك في آذار (مارس) 2014 دراسة بعنوان "دليل تجريبيّ على العدوى العاطفيّـة واسـعة النطـاق عـبر الشبكات الاجتماعيّة" نُشِر في مجلّة ((Proceedings of the National Academy of Sciences (PNAS) وهي مجلّة علمية مرموقة. تشرح هذه الورقة البحثيّة كيف يمكن لوسائل التواصل الاجتمـاعيّ أن تنقـل الحـالات العاطفية من شخص لآخر بسهولة عبر منصة "آخر الأخبار" على فيسبوك. أجـرت فيسـبوك تجربـةً على الأعضـاء لمعرفة كيف يستجيب الأفراد للتغييرات في المشاركات الإيجابيّة والسلبيّة عبر الفيسبوك. تشير النتـائج إلى أنّ العدوى العاطفية تحدث عبر الإنترنت وأنّ التعبيرات الإيجابية للمستخدمين يمكن أن تولّد ردود فعل إيجابيّة في حين أن التعبير السلبيّ بدوره يمكن أن يولد ردود فعل سلبيّة.

تمتلك فيسبوك عرضي قيمة منفصلين يستهدفان سوقين مختلفين بأهداف مختلفة تمامًا.

كان سوق فيسبوك الرئيسيّ في الأصـل هـو المُسـتخدمين النهـائيّين (أي الأشـخاص الـذين يتطلّعـون إلى التواصل مع العائلة والأصدقاء). كانت تستهدف في البداية طلاب الجامعات فقط في عـدد قليـل من جامعـات النخبة الأمريكيّة. الموقع مفتوح الآن لأيّ شخص لديه اتّصال بالإنترنت. يمكن للمستخدمين مشـاركة تحـديثات الحالة والصور مع الأصدقاء والعائلة. وكلّ هذا يُقَدّم مجانًا للمستخدمين.

السوق الرئيسي الآخر على فيسبوك هو الإعلانات، يشتري المُعلِنون معلومات حول مسـتخدمي فيسـبوك. تجمع الشركة بانتظام بيانات حول مشاهدات الصفحة وسـلوك تصـفّح المسـتخدمين من أجـل عـرض إعلانـات مُستهدَفة ومُحدّدة للمستخدمين لصالح شركائها الإعلانيّين.

كان عرض القيمة لتجربة "آخر الأخبار" في فيسبوك هو تحديد ما إذا كان التلاعب العاطفيّ ممكنًـا من خلال استخدام الشبكات الاجتماعيّة. من الواضـح أن هـذا قـد يكـون ذا قيمـة كبـيرة لأحـد الجمـاهير المسـتهدفة على فيسبوك ألا وهو المُعلنين.

تشير النتائج إلى أنّ مشاعر الأصدقاء على الشـبكات الاجتماعيـة تـؤثّر على مشـاعرنا وبالتـالي تظهـر عـدوى عاطفية عبر الشبكات الاجتماعيّة. العدوى العاطفيـة هي الميـل إلى الشـعور والتعبـير عن مشـاعر مماثلـة لتلـك الخاصّـة بـالآخرين والتـأثّر بهـا. دُرِسـت العـدوى العاطفيّـة في الأصـل من قبـل علمـاء النفس على أنّهـا انتقـال للعواطف بين شخصين.

وفقًا لساندرا كوليـنز (Sandra Collins) -عالمـة النفس الاجتمـاعيّ وأسـتاذة الإدارة بجامعـة نـوتردام- من الواضح أنّه من غير الأخلاقيّ إجـراء تجـارب نفسـيّة دون موافقـة مسـتنيرة من الأشـخاص الخاضـعين للاختبـار. الاختبارات قد لا تقيس دائمًا ما يدّعيه مُجروهـا بدقّـة، ويحتـاج الأشـخاص على الأقـلّ إلى معرفـة أنّهم جـزء من

الاختبار. لم يُبلّغ الخاضعون لهذا الاختبار على فيسبوك صراحةً بأنهم كانوا يشاركون في تجربة عدوى عاطفيّة. ولم يحصل فيسبوك على موافقة مستنيرة كما هو محدّد بشكل عام من قبل الباحثين، كما أنّه لم يُسمح للمشــاركين بالانسحاب.

كانت استجابة وسائل الإعلام ناقدةً للغاية عندما نُشِرت معلومات حول التجربة. استجابت المدونات الفنيّــة والصحف والتقارير الإعلاميّة جميعها بسرعة تجاه هذه الواقعة.

كتب جوش كونستين (Josh Constine) من مدوّنة (TechCrunch):

> "... هناك بعض الخطر المادّيّ للتجارب الّتي تُحبط الناس. كان بعض الأشخاص المعرّضين لخطر الإصابة بالاكتئاب جُزءًا من مجموعة دراسة فيسبوك الّتي أُظهِر لها محتوى كئيب وهو الّذي يُعدُّ فعلًا خطيرًا. سيتحمّل فيسبوك مستوى جديد من ردود الفعل العنيفة إذا عُثِر على أيّ من هؤلاء المشاركين منتحرًا أو كان لديه نتائج أخرى مرتبطة بالاكتئاب بعد الدراسة.

> نقلت صحيفة (New York Times) عن برايان بلاو (Brian Blau) -المحلّل التكنولوجيّ في شركة الأبحاث (Gartner)- "لم تنهج فيسبوك أي سلوك غير قانونيّ، لكنهم لم يفعلوا الشيء الصحيح مع عملائهم. إجراء الاختبارات النفسية على الناس يتجاوز الحدود". وقال إنّه كان ينبغي على فيسبوك إبلاغ مستخدميها. "إنّهم يواصلون تخطّي الحدود، وهذا أحد أسباب انزعاج الناس".

في حين أعرب بعض الباحثين منذ ذلك الحين عن امتعاضهم بشأن التجربة، لأن شـركة فيسـبوك لم تعتـذر عن التجربة على الرغم من أنهم علموا حق العلم بالنتائج السلبية التي قد تُخلّفها هذه التجربة. أكّدت الشـركة أنّهـا تلّقت موافقة من مستخدميها من خلال شروط الخدمة الخاصة بها. دافع المُتحـدّث باسـم فيسـبوك عن البحث قائلًا: "إنّنا نجري أبحاثًا لتحسين خدماتنا وجعل المحتوى الّذي يراه الأشخاص على فيسـبوك ملائمًـا وجـذابًا قـدر الإمكان.... نحن ندرس بعناية البحث الّذي نجريه ولدينا عمليّة مراجعة داخليّة قويّة".

يقوم فيسبوك مـع الأحـداث الأخـيرة بتغيـير إعـدادات الخصوصـيّة ولكنّـه مـا يـزال يجمـع كمّيّـة هائلـة من المعلومات حول مستخدميه، ويمكنه استخدام هذه المعلومات لمعالجة ما يراه المستخدمون. كما لا تُسرد هــذه العناصر في صـفحة شـروط الخدمـة الرئيسـيّة على فيسـبوك. يجب على المسـتخدمين النقـر على رابـط داخـل مجموعـة مختلفـة من المصـطلحات للوصـول إلى صـفحة سياسـة البيانـات، ممّـا يجعـل العثـور على هـذه المصطلحات مُرهقًا وبعيد المنال للأشـخاص العـاديين. يثـير هـذا الوضـع الكثـير من التسـاؤلات حـول إمكانيّـة استغلال فيسبوك لسلوكيّات مستخدميه في المستقبل.

16.12.1 أسئلة التفكير النقدي

1. كيف يجب أن يستجيب فيسبوك لحادثة البحث الحاصل عام 2014؟ كيف يمكن لردّ سـابق أن يسـاعد الشركة على تجنّب خلافات عام 2018 والحفاظ على ثقة مستخدميها؟
2. هل يجب على الشركة التعهّد بعدم إجراء مسح من هذا النوع مرة أخرى؟ هل ينبغي عليها أن تذهب أبعد من ذلك وتحظر صراحةً الأبحاث الّتي تهدف إلى التلاعب بردود مستخدميها؟
3. كيف يمكن أن يوازن فيسبوك بين اهتمامات مستخدميه وضرورة تحقيق إيرادات من خلال الإعلانات؟
4. مـا العمليّـات أو الهياكـل الّـتي يجب أن يُنشـئها فيسـبوك للتأكّـد من عـدم مواجهـة هـذه المشـكلات مرّة أخرى؟
5. رُدَّ كتابيًّا على القضايا المعروضة في هذه الحالـة من خلال إعـداد وثيقـتين: مـذكّرة اسـتراتيجيّة تواصـل وخطاب عمل احترافيّ للمُعلِنين.

16.13 المصادر

16.13.1 مصادر استكشاف المهن الإدارية

- Tara Lachapelle, “T-Mobile’s Argument for Sprint Deal is as Loud as CEO John Legere’s Style," The Seattle Times, July 9, 2018, https://www.seattletimes.com/business/t-mobiles-argument-for-sprint-deal-is-as-loud-as-ceo-john-legeres-style/
- Janko Roettgers, “T-Mobile CEO John Legere Pokes Fun at Verizon’s Go90 Closure," Variety, June 29, 2018, https://variety.com/2018/digital/news/john-legere-go90-1202862397/
- Rachel Lerman, “T-Mobile’s Loud, Outspoken John Legere is Not Your Typical CEO," The Chicago Tribune, April 30, 2018, www.chicagotribune.com/business/sns-tns-bc-tmobile-legere-20180430-story.html
- Steve Kovach, T-Mobile Employees Speak Out and Call CEO’s Recent Rape Comments “Violent" and “Traumatizing"," Business Insider, June 27, 2014, https://www.businessinsider.com/t-mobile-employees-speak-out-legere-rape-comment-2014-6
- Brian X. Chen, One on One: John Legere, the Hip New Chief of T-Mobile USA," New York Times, January 9, 2013, https://bits.blogs.nytimes.com/2013/01/09/one-on-one-john-legere-the-hip-new-chief-of-t-mobile-usa/.

16.13.2 مصادر القيادة الإدارية

- Amy Gallo, Stop Email Overload, Harvard Business Review, February 21, 2012, https://hbr.org/2012/02/stop-email-overload-1
- Barry Chingel, “How to beat email Overload in 2018", CIPHER, January 16, 2018, https://www.ciphr.com/advice/email-overload/
- Monica Seely, “At the Mercy of Your Inbox? How to Cope With Email Overload", The Guardian, November 6, 2017, https://www.theguardian.com/small-business-network/2017/nov/06/at-the-mercy-of-your-inbox-how-to-cope-with-email-overload.

16.13.3 مصادر تطبيق الأخلاقيات

- Preston, Julia, Pink Slips at Disney. But First, Training Foreign Replacements, The New York Times June 3, 2015, http://www.nytimes.com/2015/06/04/us/last-task-after-layoff-at-disney-train-foreign-replacements.html
- Vargas, Rebecca, EXCLUSIVE: Former Employees Speak Out About Disney's Outsourcing of High-Tech Jobs, WWSB ABC 7 (Oct. 28, 2015), http://www.mysuncoast.com/news/local/exclusive-former-employees-speak-out-about-disney-s-outsourcing-of/article_d8867148-7d8c-11e5-ae40-fb05081380c1.html
- Boyle, Mathew, Ahead of GOP Debate, Two Ex-Disney Workers Displaced by H1B Foreigners Speak Out for First Time, Breitbart.com, October 28, 2015, http://www.breitbart.com/big-government/2015/10/28/ahead-of-gop-debate-two-ex-disney-workers-displaced-by-h1b-foreigners-speak-out-for-first-time
- Sandra Pedicini, Tech Workers File Lawsuits Against Disney Over H-1B Visas, Orlando Sentinel, published January 25, 2016, accessed February 6, 2016, available at http://www.orlandosentinel.com/business/os-disney-h1b-visa-lawsuit-20160125-story.html
- U.S. Citizenship and Immigration Services, Understanding H-1B Requirements, accessed February 6, 2016, available at https://www.uscis.gov/eir/visa-guide/h-1b-specialty-occupation/understanding-h-1b-requirements
- May, Caroline, Sessions, Durbin: Department Of Labor Has Launched Investigation Into H-1B Abuses, Breitbart.com (June 11, 2015), http://www.breitbart.com/big-government/2015/06/11/sessions-durbin-department-of-labor-has-launched-investigation-into-h-1b-abuses/
- Email from Julia Preston, National Immigration Correspondent, The New York Times, to Bryan Shannon, co-author of this case study, dated February 10, 2016.

16.13.4 مصادر حالة للتفكير النقدي

- Kramer, Adam; Guillory, Jamie; and Hancock, Jeffrey, “Experimental evidence of massive scale emotional contagion through social networks," PNAS (Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America). March 25, 2014 http://www.pnas.org/content/111/24/8788.full
- Laja, Peep. “Useful Value Proposition Examples (and How to Create a Good One), ConversionXL, 2015 http://conversionxl.com/value-proposition-examples-how-to-create/
- Yadav, Sid. “Facebook - The Complete Biography," Mashable, Aug. 25, 2006. http://mashable.com/2006/08/25/facebook-profile/#orb9TmeYHiqK
- Felix, Samantha, “This Is How Facebook Is Tracking Your Internet Activity," Business Insider, Sept. 9, 2012 http://www.businessinsider.com/this-is-how-facebook-is-tracking-your-internet-activity-2012-9

دورة إدارة تطوير المنتجات



مميزات الدورة

- بناء معرض أعمال قوي بمشاريع حقيقية
- وصول مدى الحياة لمحتويات الدورة
- تحديثات مستمرة على الدورة مجانًا
- شهادة معتمدة من أكاديمية حسوب
- إرشادات من المدربين على مدار الساعة
- من الصفر دون الحاجة لخبرة مسبقة

اشترك الآن

17. التخطيط والرقابة في المؤسسات

17.1 مقدمة

17.1.1 المخرجات التعليمية

ينبغي عليك أن تكون قادرًا على الإجابة عن الأسئلة الآتية بعد قراءتك لهذا الفصل:

3. ما هي أهمية التخطيط؟ ولماذا تحتاج المؤسسات إلى إجراء عمليّات التخطيط والرقابة باستمرار؟
4. وضِّح ماهيّة عملية التخطيط.
5. بيِّن أنواع الخطط المختلفة التي تعتمدها المؤسسات.
6. كيف يؤثِّر الأفراد والمؤسسات على وضع الأهداف والتخطيط؟
7. كيف تحدث عملية التخطيط في المؤسسات في عصرنا الحالي؟
8. وضِّح تأثير الرقابة على أعضاء المؤسسة.
9. وضِّح مفهوم الإدارة بالأهداف بوصفها فلسفةً وأسلوبًا إداريًا، ووضِّح آثارها.
10. وضِّح الفرق بين تنفيذ إجراءات التخطيط والرقابة في ظل الإدارة القائمة على السيطرة وفي ظل الإدارة القائمة على المشاركة.

استكشاف المهن الإدارية

إليزابيث شاربونييه مبتكرة ChezPastis.com

شـركة ChezPastis.com هي من بنـات أفكـار إلـيزابيث شـاربونييه (Elisabeth Charbonnier)، وهـذه الشركة متخصِّصة في بيع الأطعمة الفرنسـية وغيرهـا من الأطعمـة الشـهية عـبر الإنـترنت. لقـد كـانت إلـيزابيث وشركاؤها من الطهاة المحترفين قبل تأسيس الشركة، وكان هدفهم من تأسيسـها هـو تقـديم المنتجـات الشـهية للعالم أجمع. بدأت شركة ChezPastis.com بداية قوية، وسرعان ما أصبحت إليزابيث وشركاؤها منشغلين جـدًّا، لدرجة أنَّهم لا يجدون الوقت اللازم للتخطيط للمستقبل، وكانوا يحاولون المحافظة على بقاء الشـركة واسـتمرارها، ولكن بعد ستة أشهر واجهت الشركة الكثير من التحديات والصـعوبات المصـاحبة لمرحلـة النمـو والتطـوُّر، مثلهـا مثل الشركات الناشئة الأخرى المتخصِّصة في مجال التجارة الإلكترونية.

حاول أحد شركاء إليزابيث -والذي يُدعى زاك فورتونا (Zack Fortuna)- في أحـد الأيـام شـراء بعض الكتب لإهدائها لابنته في يوم ميلادها، وقد انزعج من الرسالة التي تلقَّاها بعد محاولته تقديم طلب الشراء والـتي كـانت: "المعذرة، البضائع التي طلبتها غير متوفرة حاليًا، ولن تكون متاحة قبـل شـهرين". كـان زاك يحتـاج إلى الحصـول على الكتب خلال أسـبوعين وليس شـهرين، لـذلك قـرَّر الـذهاب إلى متجـر الكتب وشـراء الكتب الموجـودة في المخزن بدلًا من إهدار الوقت في البحث عن بضائع قـد لا تكـون متـوفرة على الإنـترنت. أدرك زاك فجـأةً أنَّ هـذا الموقف يحدث في شركة ChezPastis.com أيضًا؛ إذ إنه في كثيرٍ من الأحيـان تنفـد بعض أنـواع البضـائع في المؤسسـة وهـذا يُعيـق طلبـات الزبـائن ويؤخّرهـا. مـا يُمكن اسـتنتاجه هـو أنَّ التحـديات الـتي تواجـه شـركة ChezPastis.com أثناء نموها قد تكون مرتبطة بمشكلات في الإمداد والتوريد.

تساؤلات: هل مشكلة المخزون في شركة ChezPastis.com تُعزى إلى سوء التخطيـط أم ضـعف الرقابـة أم كليهما؟ كيف بإمكان إليزابيث وزاك وشركائهما الآخرين تحسين الوضع ومعالجة المشكلة؟

غالبًا ما يقول المديرون عبارات مثل: "إذا كان المرء جيدًا بما يكفي، فليس من الضـروري أن يُخصِّـص وقتًـا للتخطيط الرسمي. في الواقع، الوقت الذي يُستغرق في التخطيط يُقلِّل من الوقت الذي يُسـتغرق في التنفيـذ"، ومن المحتمل أنَّهم يقولون هذا لتبرير عدم وجود برنامج تخطيط رسـمي. إنَّ هـذه الأقاويـل ليسـت صـحيحة على الإطلاق؛ فالتخطيط يُعزِّز من فعالية المؤسسة بأكملها ويساهم في تجنّب الكثير من المشاكل والمفاجآت.

لإدراك مدى أهمية التخطيط، تأمَّلوا هذه القصة: لقـد أنتجت شـركة كـاليكو كانـدي (Calico Candy) منـذ بضع سنوات حلوى الطوفي "سانتا كلوز"، والتي حقَّقت مبيعاتها نجاحًا باهرًا. حدَّدت الشركة خطتها على إثر ذلـك النجاح وأنتجت حلوى الطوفي "أرنب عيد الفصح" وأعادت إنتاج حلوى الطوفي "سانتا كلوز" في الكريسماس مرة أخرى، ولكن لم تُحقِّق حلوى الطوفي التي أنتجتها شـركة كـاليكو نجاحًـا هـذه المـرة بسـبب سـوء التخطيـط. لقـد أظهرت دراسات السوق بوضوح أنَّ المستهلكين أصبحوا يُفضِّلون الشوكولاتة على حلوى الطـوفي، ولكنَّ الشـركة استمرَّت في التخطيط بناءً على نجاحها السابق، بدلًا من التخطيط لتقديم منتجات تُلبِّي تفضـيلات المسـتهلكين الجديدة، وخسرت نتيجةً لـذلك الكثـير من الأمـوال. لا يُمكن لأحـد أن يُنكـر أنَّ التخطيـط الجيّـد هـو أحـد الأركـان الأساسيّة للنجاح.

الإجراءات والنتائج: ذهب زاك إلى العمل في اليوم التالي، بعد الموقف الذي مرّ به، وهو متحمّس بشأن الاستنتاجات التي توصّل إليها. لقد كان الشركاء يُدركون أنَّ المخزون يُمثِّل مصدر مشكلات دائم للشركة، ولكنَّهم لم يدركو الآثار التي يُمكن أن تترتَّب على انزعاج الزبائن المُحتملين من تأخُّر الطلبات وانتقالهم إلى متجر آخر، واكتشفوا بعد جمعهم للبيانات المتعلِّقة بطلبات الزبائن والبضائع غير المتوفِّرة أنَّ نسبة طلبات الزبائن التي تُلبَّى فورًا هي 50% فقط! وعلى ضوء تلك النتائج قرَّر الشركاء، بعد أن صُدموا بهذه الحقيقة، عقد اجتماعات دورية للتخطيط الاستراتيجي من أجل دراسة الحقائق والمعلومات الشاملة والتخطيط للمستقبل. إن أول قرارٍ خرجوا به هو وضع أنظمة رقابة أفضل على عملية جرد المخزون وجمع البيانات المتعلِّقة بتجارب تسوُّق الزبائن إلكترونيًا عبر موقع الشركة ChezPastis.com.

اقترحت إليزابيث أن يكون هدفهم الحالي هو عدم الاضطرار أبدًا إلى إخبار الزبائن بأنَّ البضائع المطلوبة غير متوفرة في الوقت الراهن، وهذا يعني العمل على توفير جميع البضائع التي يطلبها الزبائن مباشرةً. أقرَّ زاك أنَّ هذا الهدف ممتاز، ولكنَّه يرى أنَّه يجب عليهم تحديد هدف طموح يُمكن تحقيقه، وهو ألّا تقل نسبة طلبات الزبائن التي بإمكانهم تلبيتها فورًا عن 80%؛ إذ إنَّ شركتهم هي شركة صغيرة في بيئة متغيِّرة وغير مستقرة، وهم لا يُريدون تثبيط الموظفين بسبب هدف قد يكون من المستحيل تحقيقه.

يتمثَّل جوهر التخطيط في الانتباه إلى الفرص والتهديدات المستقبلية، ومن ثمَّ استغلالها أو مواجهتها حسبما يقتضي الحال. يُمكن أن يُعَدَّ التخطيط بمثابة فلسفة، ليس بالمعنى الحرفي للكلمة، ولكن بالنظر إليه على أنَّه توجُّه أو أسلوب حياة.[1]

17.2 أهمية التخطيط

ما هي أهمية التخطيط؟ ولماذا تحتاج المؤسسات إلى إجراء التخطيط والرقابة؟

التخطيط هو العملية التي يضع المديرون خلالها الأهداف ويحدِّدون كيفية تحقيق هذه الأهداف. تحتوي الخطط على عنصرين أساسيين، هما: عبارات الأهداف، وعبارات الإجراءات. توضِّح **عبارات الأهداف** (goal statements) الغايات النهائية والنتائج التي يأمل المديرون في تحقيقها، في حين أنَّ **عبارات الإجراءات** (action statements) تُبيِّن الأساليب التي سوف تنتهجها المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها. اعتزمت رئيسة الوزراء البريطانية السابقة تيريزا ماي تغيير الطريقة التي تتشكَّل بها مجالس إدارة الشركات العامة من خلال الحث على أن يكون الموظفون أنفسهم جزءًا من المجالس الإدارية، إذ شجَّعت من خلال عبارات الإجراءات التي وضعتها على وجود شخص ينوب عن الموظفين في كل مجلس إدارة، مثل ميك باركر (Mick Barker) الذي كان يعمل في السكك الحديدية منذ سبعينيات القرن العشرين، والذي كان يُساهم في عملية اتخاذ القرارات بوصفه عضوًا في مجلس إدارة شركة فيرست غروب (First Group) العملاقة المتخصِّصة في النقل.[2]

إنَّ التخطيط هو نشاط فكري،[3] ومن الصعب ملاحظة أو رؤية المديرين يخطِّطون؛ وذلك لأنَّ معظم هذا النشاط يحدث داخل أذهانهم ولا يظهر في سلوكيّاتهم. يتوجَّب على المديرين أثناء عملية التخطيط التفكير في

الأمور التي يجب فعلها، ومن سيفعلها، وكيف ومتى سوف يفعلونها. بالإضافة إلى ذلك، يُراجع المديرون عند وضعهم لمخططات المؤسسة الأحداث الماضية، وكذلك يدرسون الفرص المستقبلية والتهديدات المحتملة، ويتطلَّب التخطيط الإلمام بنقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها، إلى جانب اتخاذ القرارات بشأن النتائج المرغوبة وكيفية تحقيقها.(4)

يجب أن تكون عملية التخطيط لما سيحدث في المؤسسات -سواء في بيئة العمل الداخلية أم الخارجية- دورية ومستمرة، وأن تكون جزءًا من مهام المدير اليومية والأسبوعية والشهرية، وأن تكون مهمة روتينية لجميع أعضاء المؤسسات التي تسمح بمشاركة الموظفين على نطاق واسع. بالإضافة إلى ذلك، يجب متابعة الخطط باستمرار، ويجب على المديرين وأعضاء المؤسسة الآخرين مراجعة هذه الخطط لمعرفة ما إذا كانت بحاجة إلى تعديل لكي تُلائم الظروف المُستجدّة أو المعلومات الحديثة التي ستؤثِّر على مستقبل المؤسسة. يجب أن تتمتّع عمليّة إدارة التخطيط بشيءٍ من المرونة، وخاصةً في خضمّ الظروف الجديدة والمتغيِّرة في عصرنا الراهن، ولكن من الواضح أنَّ شركة (كاليكو كاندي) لم تعمل على متابعة خططها بهذا الأسلوب. عندما نقول أنَّ التخطيط نشاط مستمر، فإنَّنا نعني استحداث طرق للتعامل مع الفرص والتهديدات المستجدَّة وغير المتوقَّعة. إنَّ التخطيط هو عملية توجيه أنشطة المؤسسة المختلفة وجعلها ذات قيمة وفائدة.

17.2.1 لماذا يجب على المديرين التخطيط؟

هناك عدة أسباب تدفع المديرين لإعداد الخطط لأنفسهم وموظفيهم ووحدات المؤسسة المختلفة، وتتضمَّن هذه الأسباب:

1. تقليل تأثير الظروف المتغيّرة وحالات عدم اليقين.
2. جعل أنشطة المؤسسة تتمحور حول مجموعة من الأهداف.
3. تحديد مسار عمل منظَّم للأنشطة المستقبلية.
4. رفع الكفاءة الاقتصادية.
5. تسهيل عملية الرقابة من خلال وضع معايير للأنشطة اللاحقة.

هناك عدة عوامل تُضفي الأهمية على عملية التخطيط في المؤسسات. العامل الأول يتعلَّق ببيئة العمل الداخلية؛ إذ إنَّ وظيفة الإدارة تزداد تعقيدًا مع اتساع حجم المؤسسات وزيادة تعقيداتها، وتكتسب عملية التخطيط أهميتها من أنَّها تربط الأنشطة المستقبلية بالأنشطة الأخرى في المؤسسة. العامل الثاني يتعلَّق بتزايد حالات عدم اليقين التي يواجهها المدير، وذلك نتيجةً لتزايد تعقيد بيئة العمل الخارجية واضطرابها، وتكتسب عملية التخطيط أهميتها في هذه الحالة من أنَّها تتيح للمؤسسات التعامل مع بيئة عملها الخارجية بطريقة منهجية ومنظمة.

كشفت دراسة من جامعة كورنيل وجامعة إنديانا أنَّ تغيُّب الموظفين عن العمل يُكلِّف الشركات 40 مليار دولار سنويًا؛ وكان الافتقار إلى التخطيط من المشكلات الكُبرى التي تواجه تلك الشركات. إنَّ الشركات التي تتبع خطة محدَّدة وواضحة في أعمالها اليومية تكون أكثر نجاحًا من تلك التي لا تفعل ذلك، ويذكر مؤلفو الدراسة أنَّ الإجراءات التي تتخذها المؤسسات للسيطرة على عواقب التغيُّب من شأنها أن تمنع من حدوثه، ومن المثير للاهتمام أنَّ هذه الإجراءات قد تكون بسيطة، مثل مراجعة السياسات التنظيمية التي تُحدِّد القواعد المتعلِّقة بتغيُّب الموظفين.[5]

17.2.2 هل المديرون يخططون حقًا؟

يتوجَّب على المديرين التخطيط رسميًا، ولكن هل هم يفعلون ذلك؟ يؤكِّد بعض الملاحظين إلى أنَّ المديرين غالبًا ما يكونون مشغولين جدًّا لدرجة أنَّهم لا يتمكَّنون من التخطيط بطريقة منهجية ومنظمة، ويُشير هنري منتسبر غ البروفيسور المتخصِّص في الإدارة بجامعة مكغيل:

عندما يخطِّط المديرون، فإنَّهم يفعلون ذلك ضمن سياق الإجراءات اليومية، وليس من خلال الانعزال في منتجع جبلي لمدة أسبوعين من أجل وضع خطط للمؤسسة. يبدو أنَّ خطط الرؤساء التنفيذيين الذين كانوا محل دراستي تُوجد فقط في أذهانهم على هيئة نوايا قابلة للتعديل، ولكنَّها غالبًا ما تكون محدَّدة. إنَّ وظيفة الإدارة لا يتنج عنها مخطِّطون عميقو التفكير؛ إذ غالبًا ما يستجيب المديرون للأحداث والمستجدات ذاتيًّا وآنيًّا.[6]

لكن هناك باحثون آخرون لديهم ملاحظات مخالفة لما سبق، إذ إنَّ الأستاذين كارول وجيلين (Carroll and Gillen) المتخصِّصين في الإدارة، بعد اطلاعهما على عدد من الدراسات التي ركزَّت على مدى كون التخطيط والأنشطة الإدارية الأخرى أجزاءً جوهرية من عملية الإدارة، قد أشارا إلى أنَّ وظائف الإدارة التقليدية التي حدَّدها هنري فايول وليندل أوريك وغيرهما ليست عاداتٍ وسلوكيّاتٍ لا شعوريّة كما يدَّعى بعض الكُتَّاب الإداريين المعاصرين؛ بل تُمثِّل وصفًا تجريديًا لما يفعله المديرون في الواقع وما يتوجَّب عليهم فعله.[7] بيَّنت باربرا ألين، رئيسة شركة سنبيلت (Sunbelt Research Associates)، أنَّها أجرت قدرًا كبيرًا من التخطيط قبل إطلاق مشروعها الجديد، وأنَّها تُراجع خططها وتُحدِّثها دوريًا، حتى بعد نجاحها في تسيير العمل.[8]

غالبًا ما يكون المديرون مشغولين جدًا، والبعض منهم يتصرَّف بدون خطة عمل منظمة، ومع ذلك فإن العديد منهم يُخطِّطون بطريقة منظمة ومنهجية.[9] على سبيل المثال، يضع العديد من المديرين خططًا منهجية لكيفية تفاعل مؤسساتهم مع الأزمات. على سبيل المثال، شكَّلت شركة (يونايتد إيرلاينز) مجموعة متخصِّصة في التخطيط لمواجهة الأزمات، وقد وضعت المجموعة خطة الطوارئ للتصدي للأزمات التي تصادف شركة (يونايتد إيرلاينز)، وحدَّدوا فيها ما يجب على فريق إدارة الأزمات التابع للشركة فعله في حالة حدوث أزمة. لقد ذكرت كيري كالاجنا (Keri Calagna)، المستشارة في الشؤون المالية وإدارة المخاطر في شركة (ديلويت)، أنَّ حوالي 20.7% من قيمة الشركة ترتبط بسُمعتها، ولكنَّ الرؤساء التنفيذيين و77% من أعضاء مجلس الإدارة أشاروا إلى أنَّ سُمعة الشركة هي المجال الأكثر عُرضة للخطر عند حدوث أزمة وأنَّ 39% منهم فقط لديهم خطة للتعامل مع مثل هذه الأزمات.[10]

في الواقع لا يضع التساؤل عمّا إذا كان المديرون يُخطّطون حقًّا والملاحظة التي تُشير إلى أنَّهم يكونون مشغولين جدًا في كثير من الأحيان -لدرجة أنَّهم لا يمكنهم الانعزال في قمة جبل لفترة من الزمن من أجل التفكير في الوجهة التي يتوجَّب على المؤسسة الوصول إليها وكيفية وصولها إليها- لا يضعان في الحسبان حقيقة أنَّ هناك أنواعًا مختلفة من التخطيط.



الشكل 137: رئيسة الوزراء البريطانية السابقة تيريزا ماي - مصدر الصورة: حساب Arno Mikkor/ فليكر مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

تظهر في الصورة رئيسة الوزراء البريطانية السابقة تيريزا ماي التي كانت تؤيِّد إدخال تعديلات على حوكمة الشركات، ومن ضمنها تعيين شخص ينوب عن الموظفين في المجالس الإدارية.

اختبار مدى الفهم

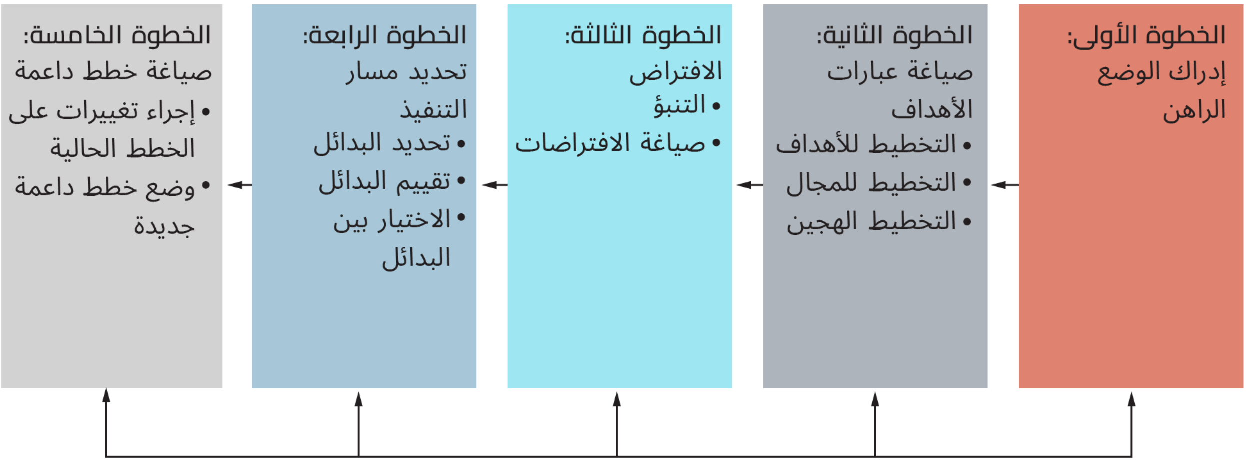
1. ما هي العملية التي يضع المديرون خلالها الأهداف وكيفية تحقيق هذه الأهداف؟
2. كيف تؤثِّر بيئات العمل الداخلية والخارجية للمؤسسات، إلى جانب نقاط قوتها ونقاط ضعفها على عملية التخطيط؟
3. لماذا يتوجَّب على المديرين التخطيط؟

17.3 عملية التخطيط

وضِّح عملية التخطيط.

تتميَّز عملية التخطيط الفعَّال بأنَّها تُركِّز على المستقبل وتتمتَّع بالشموليّة والمنهجية ويُمكن التشاور بشأنها،[11] وتنطوي على بحثٍ واسعٍ عن البدائل وتحليل المعلومات ذات الصلة، وتتسِّم بأنَّها عملية منهجية بطبيعتها، وغالبًا ما تكون قائمة على المشاركة.[12] يُقسِّم نموذج التخطيط المبيَّن في هذا القسم هذه الوظيفة

الإدارية إلى عدة خطوات، كما هو موضَّح في الشكل التالي. إنَّ اتباع خطوات هذا النموذج يُساهم في تحقيق متطلَّبات التخطيط الفعَّال في المؤسسات.



الشكل 138: عملية التخطيط - المصدر: مقتبس من كتاب "Principles of management: An analysis of managerial functions"، هارولد كونتز وسيريل أودونيل، 1972. ص 113

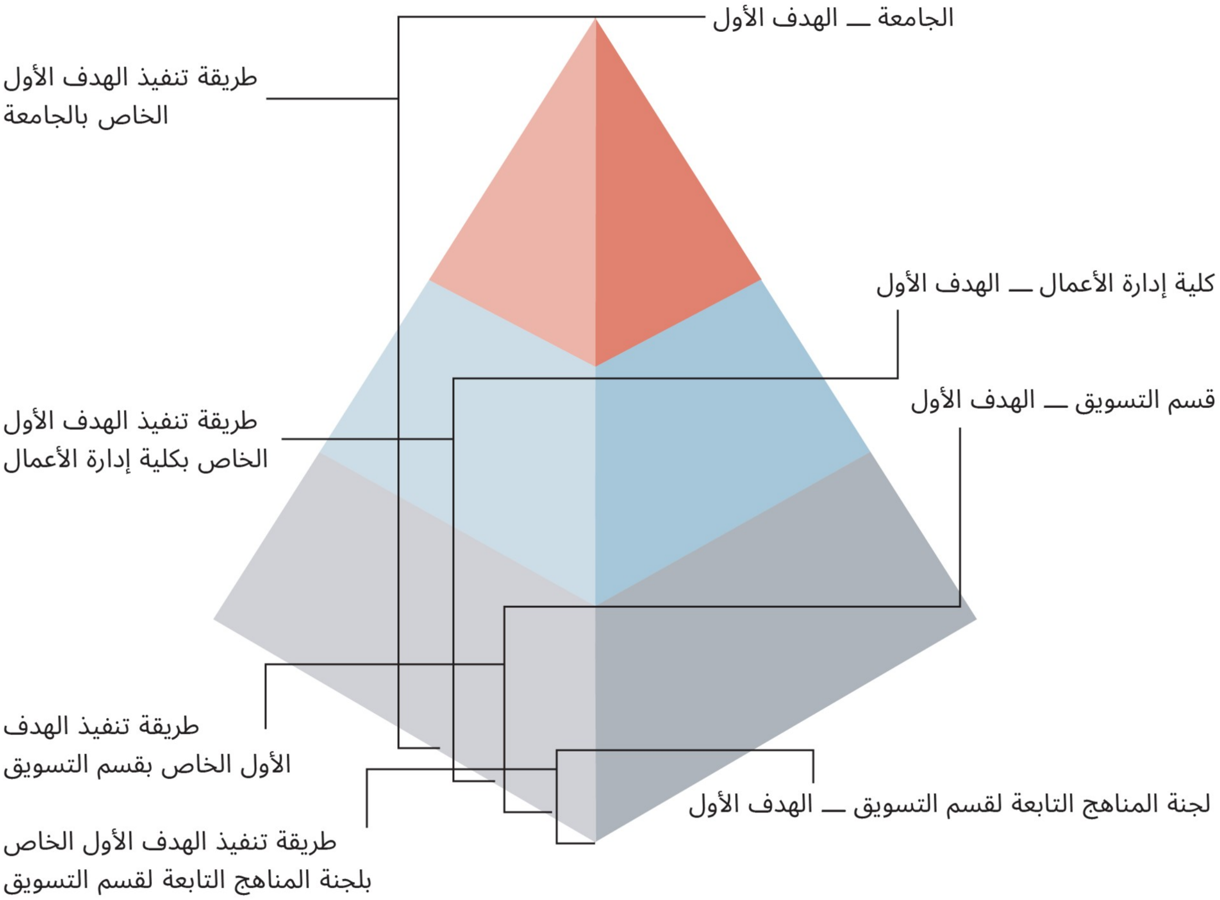
17.3.1 الخطوة الأولى: إدراك الوضع الراهن

يُشير الباحثان في مجال الإدارة هارولد كونتز (Harold Koontz) وسيريل أودونيل (Cyril O'Donnell) إلى أنَّ الخطوة الأولى في عملية التخطيط هي الإدراك.[13] يعمل المديرون في هذه الخطوة على تكوين الأساس الذي سوف يبنون عليه خططهم، ويُحدِّد هذا الأساس الوضع الحالي للمؤسسة والتزاماتها ونقاط قوتها ونقاط ضعفها، ويُوضّح أيضًا رؤيتها المستقبلية. من المعلوم أنَّ للأحداث والوقائع الماضية دور مهم في تحديد سير عمل المؤسسة ووجهتها المستقبلية، لذلك يجب على المديرين في هذه المرحلة فهم طبيعة مؤسستهم وتاريخها، وكما يقولون: "كلما تأمَّلت فيما مضى، كُنتَ أشدَّ بصيرةً في المستقبل".[14]

17.3.2 الخطوة الثانية: صياغة عبارات الأهداف

الخطوة الثانية من خطوات عملية التخطيط هي تحديد وجهة المؤسسة أو غايتها النهائية، وغالبًا ما يتطلَّب ذلك تحديد الأهداف. يُحدِّد المديرون الذين يعملون في مختلف مستويات الهرم الإداري للمؤسسة عددًا من الأهداف، كما يضع كلٌّ منّا أهدافه الخاصة بك، مثل الحصول على درجة معينة في مادة دراسية ما. من الجدير بالذكر أنَّه لا بُدَّ من توافق الخطط التي تُوضع في مختلف المستويات الإداريّة مع بعضها بعضًا، وأن تصبَّ جميعًا في مصلحة المؤسسة ككل.

على سبيل المثال، يجب أن تتوافق الخطط التي تضعها لجنة المناهج التابعة لقسم التسويق بالجامعة مع خطط القسم وتدعمها، والتي بدورها تُساهم في تحقيق أهداف كلية إدارة الأعمال، و يُفترض في الوقت نفسه أن تدعم الخطط التي تضعها هذه الكلية أهداف الجامعة. يتضّح ممَّا سبق أنَّ المديرين يُسهمون في بناء تسلسل معقَّد من الخطط التنظيمية (كما هو موضح في الشكل التالي)، وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة لمؤسستهم.



الشكل 139: مثال عن تسلسل الخطط التنظيمية

أ. التخطيط للأهداف والتخطيط للمجال

يُمكن صياغة عبارات الأهداف من خلال تحديد الغايات المنشودة أو تحديد المسار المطلوب نحو وُجهة معينة لتحقيق مجموعة من النتائج التي تعود بالنفع. يُقصد بالتخطيط للأهداف (goal planning) أن يضع الأفراد أهدافًا معينة ومن ثمَّ يُحدِّدون عبارات الإجراءات (الخطوات العمليّة) التي ستبيّن كيفية تحقيق هذه الأهداف.[15] على سبيل المثال، قرَّرت الطالبة الجامعية الجديدة نسرين أنّها تودُّ الحصول على درجة البكالوريوس في الكيمياء الحيوية (الهدف)، ثمَّ وضعت خطة دراسية مدتها أربع سنوات لكي تُعينها على تحقيق هذا الهدف. استخدمت نسرين في هذا المثال أسلوب التخطيط للأهداف؛ إذ إنَّها قد وضعت هدفًا في البداية ثمَّ حدَّدت الإجراءات والخطوات اللازمة لتحقيق ذلك الهدف.

التخطيط للمجال/ للمسار (domain/directional planning) هو أسلوب آخر للتخطيط، يضع بواسطته المديرون مسار عمل يقود المؤسسة نحو مجال واحد محدَّد (ومن ثمَّ يصرفها عن المجالات الأخرى).[16] قد يكون ضمن المجال المحدَّد عدة أهداف دقيقة ومناسبة. على سبيل المثال، قرَّر خريج المدرسة الثانوية نبيل أنَّه يودُّ التخصُّص في مجال متعلِّق بالأعمال التجارية في الجامعة، لذلك فهو سيعمل على اختيار مجموعة متنوعة من المواد الدراسية من منهج كلية إدارة الأعمال خلال السنوات الأربع القادمة، ولكنَّه لن يختار تخصصًا محدَّدًا. بعد أن يختار نبيل المواد التي سيدرسها بناءً على إمكانيّة دراسته لها وما إذا كان مهتمًّا بها، فإنَّه سيُحقِّق عددًا كافيًا

من الإنجازات ضمن المجال الذي اختاره؛ الأمر الذي سيُمكِّنه من التخـرُّج في تخصُّـص التسـويق مثلًا. اسـتخدم نبيل في هذا المثال أسلوب التخطيط للمجال، ولم يستخدم تخطيطًا للأهداف إطلاقًا، ولكنَّه سيُحقِّق في النهايـة واحدًا من الأهداف التي وضعها ضمن هذا المجال المعتمد.

يُعدُّ تطوير الأوراق اللاصقة المعروفـة باسـم بوسـت-ايت (Post-it) الـتي تُنتجهـا شـركة ثـري أم (3M) من الأمثلة التي توضِّح كيفية حدوث التخطيط للمجال؛ إذ كانت تُبذل الجهود في مختبرات الأبحـاث التابعـة لشـركة (3M) من أجل تطوير أنواع جديدة من المواد اللاصقة، وكانت إحدى النتائج مادة لاصقة لم تكن فائـدتها معروفـة بسبب انخفاض قدرتها على لصق الأشياء بقوة.

أدرك آرثر فراي (Arthur L. Fry) الذي يعمل في أحد أقسام شركة (ثري أم) أنَّ هذه المادة اللاصـقة -الـتي أنتجها سبنسر سيلفر (Spencer F. Silver) والـذي يعمـل أيضًـا في نفس الشـركة- يُمكنهـا الالتصـاق بـالورق لفترات طويلة ويُمكن إزالتها دون إتلاف الورق، وذلك بعد أن تضايق فراي بسـبب سـقوط مؤشـرات الصـفحات (page markers) من أحد الكتب الخاصة به وهو في الكنيسة.

جرَّب فراي استخدام المادة اللاصقة الجديدة على مؤشرات الصفحات وأوراق الملاحظـات، ومن هنـا جـاءت فكرة المنتج الذي يُدعى (Post-it) والذي حظي بشعبية كبيرة وأدرَّ لشركة (3M) الكثـير من الأربـاح. أشـار جيـف نيكولسون (Geoff Nicholson)، الذي كان له الفضل في رواج منتج (Post-it)، أشار إلى أنَّه بدلًا من الانخـراط في عملية التخطيط لفترة طويلة، يجب تسريع عجلة الابتكار واتخاذ القـرارات مبكـرًا بشـأن الاسـتمرار في تطـوير المنتج المبتكَر أو الانتقال إلى تطوير منتجات أخرى.[17]



الشكل 140: أوراق الملاحظات (Post-it) التي تُنتجها شركة 3M - مصدر الصورة: حساب Kevin Wen/ فليكر مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

تظهر في الصورة أوراق الملاحظات (Post-it) التي تُنتجها شـركة 3M، غالبًـا مـا يُسـتخدم هـذا المُنتج عنـد إنشاء المستندات المشتركة والتعديل عليها، مثل الخطة الإستراتيجية للشركة. كيـف يمكن أن تـؤثِّر التكنولوجيـا الحديثة التي تسمح لعدة أشخاص بمشاركة المستندات الإلكترونية، مثل ملفــات Word أو PowerPoint، على مبيعات المُنتج (Post-it) من وجهة نظرك؟

من المواقف التي قد يُجري المديرون فيها تخطيطًا للمجال:

1. عندما تكون هناك ضرورة واضحة للمرونة.
2. عندما لا يتمكَّن الأفراد من الاتفاق على الأهداف.
3. عندما تكون بيئة العمل الخارجية للمؤسسة غير مستقرة وغامضة بدرجة كبيرة.
4. عندما تكون المؤسسة في أولى مراحلها أو عندما تمرُّ بمرحلة انتقالية.

بالإضافة إلى ذلك، يقتصـر اء التخطيـط للمجـال غالبًـا على مسـتوى الإدارة العليـا في المؤسسـة؛ إذ يكـون المديرون مسؤولين عن التعامل مع بيئة العمل الخارجية وتكون المهام غير واضحة المعالم. في المقابـل، يسـود إجـراء التخطيـط للأهـداف (صـياغة أهـداف متناغمـة مـع المجـال المحـدَّد) غالبًـا في المسـتوى التنفيـذي في المؤسسة، والذي تَقلُّ فيه حالات عدم اليقين.

ب. التخطيط الهجين

أحيانًا يحدث دمج بين التخطيط للمجال والتخطيط للأهداف، وهذا يؤدِّي إلى تشكيل أسلوب ثـالث يُسـمَّى التخطيط الهجين. في هذا الأسلوب، يبدأ المديرون بدراسة مخطط سير العمل العام ويسـعون إلى سـلوك اتّجـاه معين. في بداية العمـل يسـلك المـديرون منهج التخطيـط للمجـال (الـذي يكـون أشـمل وأوسـع وأكـثر مرونـة) ويكتسـبون المعلومـات مـع مـرور الـوقت، ومن ثمَّ تقـل حـالات الغمـوض وعـدم اليقين، وتُصـبح الأولويـات والتفضيلات أكثر وضوحًا، ويُصبح المديرون قادرين على الانتقال إلى مرحلـة التخطيـط للأهـداف، ويتمكَّنـون من وضع أهداف أكثر تحديدًا في المجال المحدَّد. مجمل القول هو أنَّ الانتقـال من التخطيـط للمجـال إلى التخطيـط للأهـداف يحـدث عنـدما تـتراكم المعرفـة وتـزداد الخـبرات، ويُصـبح هنـاك ميـل لتحقيـق هـدف معين، وتُحـدَّد عبارات الإجراءات.

ج. نتائج التخطيط للأهداف والتخطيط للمجال والتخطيط الهجين

لا يؤثِّر تحديد الأهداف على الأداء مباشرةً فحسب؛ بل يُشجِّع المديرين أيضًا على التخطيط تخطيطًا أفضــل، وهذا يعني أنَّه بعد تحديد الأهداف، يزداد ميـل الأفـراد إلى التفكـير بطريقـة منهجيـة بشـأن كيفيـة تحقيـق هـذه الأهداف.[18] لكن عندما تتَّسم الأهداف بالغموض وعدم الوضوح، كما هو الحال عند إجراء التخطيط للمجال، فـإنَّ الأفراد يجدون صعوبة في وضع خطط عمل مفصَّلة وواضحة، ومن ثمّ يُصبح أداؤهم أقـل فاعليـة. تجـدر الإشـارة إلى أنَّ الفصل الذي يتحدَّث عن التحفيز يتطرَّق إلى نظرية الهدف (goal theory) والتي تعكس أهميّـة تحديـد

الأهداف في زيادة فعاليّة وإنتاجيّة الأفراد. تُشير الدراسات إلى أنَّه ينتج عن التخطيط للأهداف مستويات أداء أعلى مقارنةً بالتخطيط للمجال وحده.[19]

17.3.3 الخطوة الثالثة: الافتراض

يضع المديرون في هذه الخطوة الافتراضات التي سيحدِّدون بناءً عليها عبارات الإجراءات. إنَّ مدى جودة ونجاح أي خطة يعتمد على مدى جودة افتراضاتها الأساسية، لذلك يجب خلال عملية التخطيط وضع افتراضات بشأن الأحداث المستقبلية ومتابعتها وتحديثها تحديثًا دوريًا.[20]

يجمع المديرون المعلومات من خلال دراسة بيئات العمل الداخلية والخارجية لمؤسستهم، ثمَّ يستخدمون هذه المعلومات لوضع افتراضات حول الأحداث المستقبلية المُحتملة. لكي تتضِّح هذه الخطوة أكثر، دعونا ننظر إلى ما فعلته الطالبة نسرين التي أشرنا إليها في مثالٍ سابق. جلست نسرين تفكِّر في كيفية توفير المال الكافي الذي سيُمكنِّها من دفع الرسوم الدراسية المطلوبة لإكمال دراستها الجامعية، ومن ثمَّ الحصول على درجة البكالوريوس في الكيمياء الحيوية، وتوقَّعت أنَّها ستحتاج إلى العثور على وظيفة صيفية بدوام كامل على مدار عامين، بالإضافة إلى مدَّخراتها والأموال التي قدَّمها لها والديها.

بناءً على ذلك، دوَّنت نسرين في خطتها التي تمتدُّ لأربع سنوات أنَّها بحاجة إلى إيجاد وظيفة صيفية بدوام كامل في الفترة ما بين الانتهاء من الدراسة الثانوية وبداية السنة الجامعية الأولى، وأخرى في الفترة ما بين نهاية السنة الجامعية الأولى وبداية السنة الجامعية الثانية. ستعمل نسرين في الصيف الذي يسبق بداية السنة الجامعية الثالثة والصيف الذي يسبق بداية السنة الجامعية الرابعة للحصول على التدريب المناسب والبحث عن فرص العمل المتاحة للخريجين؛ الأمر الذي سيُسعد والديها! تُعدُّ الخطة التي تُوضع لتحديد كيفية دفع الرسوم الدراسية وإكمال التعليم في غاية الأهمية، ولكن لا يقتصر استخدام مهارات التخطيط الفعَّال على الأمور المتعلِّقة بالعمل أو الدراسة فقط؛ بل يمكن لأي فرد استخدامها في شتّى المجالات والأنشطة الحياتيّة.

17.3.4 الخطوة الرابعة: تحديد مسار التنفيذ (عبارات الإجراءات)

يُحدِّد المديرون في هذه الخطوة كيفية الانتقال من وضعهم الحالي والتحرُّك نحو هدفهم (أو نحو مجالهم)، ويعملون على صياغة عبارات إجراءات (خطوات عمليّة) تُوضِّح بالتفصيل ما يجب فعله ومن سيفعله ومتى وكيف سيفعلونه. يُبيِّن مسار التنفيذ كيف ستنتقل المؤسسة من وضعها الراهن إلى وضعها المستقبلي المنشود، وتتضمّن هذه الخطوة:

- تحديد البدائل استنادًا إلى البحث والتجريب والخبرة.
- تقييم البدائل بناءً على مدى إسهام كلٍّ منها في مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها أو إحراز تقدُّم في المجال المحدَّد.
- اختيار مسار التنفيذ بعد معرفة مزايا كل بديل ودراستها بعناية.

17.3.5 الخطوة الخامسة: صياغة خطط داعمة

نادرًا ما تقتصر عملية التخطيط على تبنّي خطة عامة؛ إذ غالبًا ما يحتاج المديرون إلى وضع واحدة أو أكثر من الخطط الداعمة أو الثانويّة من أجل تدعيم خطتهم الأساسية وتفصيلها. على سبيل المثال، افترض أنَّ إحدى المؤسسات ترغب في تقليل معدل دوران الموظفين، ولذلك قرَّرت تقليل عدد أيام العمل من خلال الانتقال من نظام أسبوع العمل الذي مدته 5 أيام وعدد ساعات العمل فيه 40 ساعة إلى نظام أسبوع العمل الذي مدته 4 أيام وعدد ساعات العمل فيه 40 ساعة أيضًا. تتطلَّب هذه الخطة الرئيسية وضع مجموعة من الخطط الداعمة، فقد يحتاج المديرون إلى تطوير سياسات شؤون الموظفين المتعلِّقة بأجور ساعات العمل الإضافي، وستكون هناك حاجة لوضع عدد من الخطط الإدارية الجديدة التي ترتبط بتحديد مواعيد الاجتماعات، وكيفية التعامل مع المكالمات الهاتفية، وكيفية التعامل مع الزبائن والمورِّدين، بمعنى آخر وضع خطط عمل ثانوية والتي ستحتاجها الشركة لتنظيم تداعيات تنفيذ الخطّة الرئيسية.

17.3.6 العلاقة بين التخطيط والتنفيذ والرقابة

بعد أن ينتهي المديرون من الخطوات الخمس لعملية التخطيط وبعد أن يضعوا ويُنفِّذوا خططًا معينة، فإنَّه يجب عليهم مراقبة تنفيذ هذه الخطط ومتابعتها. يضطلع المديرون بأداء مهمة الرقابة (التي سوف نتناولها بمزيد من التفصيل لاحقًا في هذا الفصل) عن طريق ملاحظة سلوكيات الموظفين والأنشطة التي تجري داخل المؤسسة، ومن ثمَّ مقارنتها بعبارات الأهداف وعبارات الإجراءات التي وُضعت أثناء عملية التخطيط، ويتخذون على إذر هذه المراقبة إجراءات تصحيحية إذا لاحظوا أي انحراف عن المسار المُحدّد وأي نتائج غير متوقَّعة أو غير مرغوب فيها. نُلاحظ ممَّا سبق أنَّ هناك ارتباط وثيق بين عملية التخطيط وعملية الرقابة (فعملية التخطيط تتبعها عملية رقابة، ثمَّ تتبعها عملية تخطيط أخرى، وهكذا).

تمدُّ عملية التخطيط عملية الرقابة بالمعايير التي سيُقيَّم السلوك بناءً عليها عند إجراء الرقابة. في المقابل، إنَّ مراقبة السلوك التنظيمي (عملية الرقابة) يُزوِّد المديرين بمجموعة من البيانات والمدخلات التي تُساعدهم على الاستعداد لعملية التخطيط القادمة (استدراك أخطاء وُضعت في سياق المُخطط السابق وتبيّن وجود نقاط ضعفٍ فيها بعد مراقبة خطوات تنفيذها)؛ أي أنَّ عملية الرقابة توفِّر معلومات تُسهم في تحسين إدراك الوضع الراهن (الخطوة الأولى من عملية التخطيط).

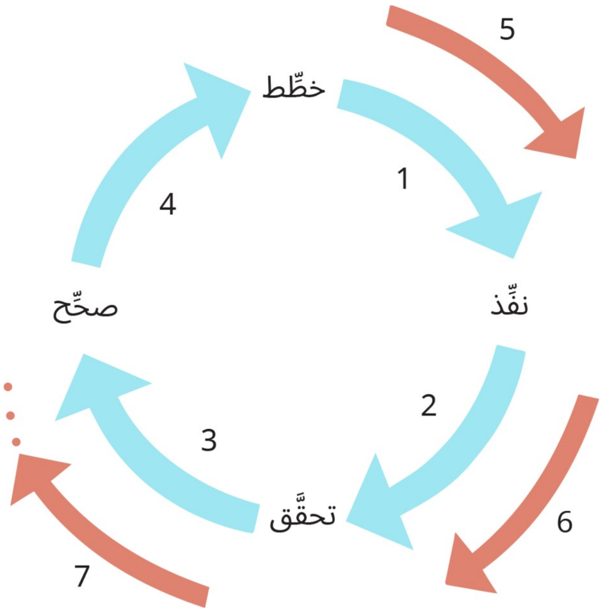
انطلاقًا من أهمية إدارة الجودة الشاملة وإجراء تحسين مستمر على الإجراءات المطبَّقة وكذلك على السلع والخدمات، فإنَّ هناك عددًا من المؤسسات التي ربطت بين أنشطة التخطيط والرقابة التي تجري فيها من خلال تبنِّي وتطبيق دورة ديمنج (المعروفة أيضًا بدورة شيوارت)، ومن هذه المؤسسات فرع شركة أي بي ام (IBM) الموجود في مدينة روشستر في ولاية مينيسوتا.

لقد لوحظ كثيرًا أنَّ العديد من المؤسسات التي تخطِّط لا تدرك حقيقةً أهمية التعلُّم المستمر والاستفادة من التجارب السابقة، إذ إنَّ خططهم إما تُوضع على الرف ويتراكم عليها الغبار أو تُصاغ وتُنفَّذ ويُلتزَم بها ولكن

دون مراجعتها بانتظام وتعديلها. في الواقع، غالبًا ما تُنفَّذ الخطط دون تحديد الوضع الحالي للمؤسسة منذ البداية، ولذلك لا يُمكن إجراء مقارنات بين الوضع القديم والوضع الجديد أو تقييم فعالية الخطة الموضوعة.

تُساعد دورة ديمنج (الموضحة في الشكل التالي) المديرين على تقييم آثار مسار التنفيذ المحدَّد من خلال دمج نتائج عملية التعلُّم التي تجري داخل المؤسسة في عملية التخطيط، وتتألَّف دورة ديمنج من أربع مراحل رئيسية هي:

- **خطِّط**: صياغة الخطة باتباع خطوات عملية التخطيط التي وضَّحناها سابقًا.
- **نفِّذ**: تطبيق الخطة.
- **تحقَّق**: متابعة نتائج مسار التنفيذ المحدَّد. يُصبح لدى المؤسسة معلومات تتعلَّق بفعالية الخطة في هذه المرحلة.
- **صحِّح**: التصرُّف بناءً على المعلومات الجديدة، وتعديل الخطة، والرجوع إلى المرحلة الأولى من مراحل دورة ديمنج، إذ تبدأ المؤسسة التي تسعى إلى التعلُّم والتحسين المستمر دورة تخطيط جديدة.



الشكل 141: دورة ديمنج

اختبار مدى الفهم

1. ما هي خطوات عملية التخطيط الخمس؟
2. ما هو الفرق بين التخطيط للأهداف والتخطيط للمجال والتخطيط الهجين؟
3. وضِّح العلاقة بين التخطيط والتنفيذ والرقابة.

17.4 أنواع الخطط المستخدمة في المؤسسات

بيّن أنواع الخطط المختلفة التي تُستخدم في المؤسسات.

إذا نظرنا إلى المؤسسات من ناحية الأنشطة التي تؤدّيها، فسنجد أن المؤسسات أنظمة معقدة نسبيًا لأنَّها تعمل على تنفيذ الكثير من الأنشطة في آنٍ معًا. تتطلَّب العديد من هذه الأنشطة اهتمامًا من المديرين من حيث التخطيط لها والرقابة عليها، لذلك يضع المديرون أنواعًا مختلفة من الخطط لتوجيه سير العمل ولمتابعة أنشطة المؤسسة المختلفة ومراقبتها. سنبيّن في هذا القسم العديد من الخطط شائعة الاستخدام. تتضمَّن تصنيفات الخطط الرئيسية: الخطط حسب التسلسل الهرمي للإدارة، والخطط حسب تكرار الاستعمال، والخطط حسب المدى الزمني، والخطط حسب النطاق التنظيمي، وخطط الطوارئ. يُبيّن الجدول العديد من أنواع الخطط التي تقع ضمن هذه التصنيفات.

الجدول 43: أنواع الخطط المستخدمة في المؤسسات

أنواع الخطط المستخدمة في المؤسسات
الخطط حسب التسلسل الهرمي للإدارة
• الخطط الاستراتيجية (المؤسسية): تُحدِّد رؤية المؤسسة على المدى الطويل، وتوضِّح رسالة المؤسسة وقيمها، وتُحدِّد مجالات العمل الحالية للمؤسسة أو التي ترغب المؤسسة في دخولها، وتُوضِّح كيف ستندمج المؤسسة في بيئات العمل الخارجية. • الخطط الإدارية: تبيّن كيفية تخصيص الموارد التنظيمية للوحدات الداخلية في المؤسسة، وتُشكِّل حلقة الوصل بين أعمال المستوى المؤسسي (مثل صياغة الرؤية) وأعمال المستوى التنفيذي (مثل تنفيذ الرؤية)، وتُشكِّل أيضًا حلقة الوصل بين الوحدات المختلفة داخل المؤسسة الواحدة. • الخطط التشغيلية (التنفيذية): تتضمَّن العمليات اليومية للمؤسسة.
الخطط حسب تكرار الاستعمال
الخطط الدائمة
• السياسات: تتضمَّن عبارات عامة عن الأمور المقرَّرة أو المتفق عليها، وتوجِّه عملية اتخاذ القرارات، وتُتيح قدرًا من حرية التصرُّف، وتوجِّه السلوك (على سبيل المثال، لا يجوز لأي موظف قبول أعطية أو هدايا قيِّمة -رشوة- من أي جهة خارجية تؤثِّر تأثيرًا غير مبرَّر على قرارات الموظف المتعلِّقة بالمؤسسة). • القواعد: تُحدِّد مسار التنفيذ الذي لا يجوز الحياد عنه، وتحدِّد ما هو مسموح به وما هو غير مسموح به (مقدار المرونة في اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات). • الإجراءات: تُشبه القواعد في أنَّها تُحدِّد مسار التنفيذ، كما أنَّها تُحدِّد مجموعة الخطوات التي يجب اتخاذها لأداء مهمة معينة.
الخطط فريدة الاستعمال

- البرامج: مجموعة معقَّدة من السياسات والقواعد والإجراءات اللازمة لتنفيذ مسار عمل معيّن.
- المشاريع: خطط عمل محدَّدة تُوضع غالبًا من أجل إنجاز جوانب متعددة من برنامج عمل معين.
- الموازنات: خطط يُعبَّر عنها بالأعداد.

الخطط حسب المدى الزمني

- تختلف هذه الخطط بناءً على طول مدة التخطيط للمستقبل:
  - الخطط قصيرة المدى: من عدة ساعات إلى سنة.
  - الخطط متوسطة المدى: من سنة إلى خمس سنوات.
  - الخطط طويلة المدى: أكثر من خمس سنوات.

الخطط حسب النطاق التنظيمي

- الخطط على المستوى القطاعي: تُركِّز على أعمال أحد الأقسام (أو القطاعات) في المؤسسة ومركزه التنافسي.
- الخطط على المستوى الوظيفي: تُركِّز على العمليات اليومية لوحدات المؤسسة في المستويات الدنيا، مثل خطط وحدات التسويق والموارد البشرية والمحاسبة والإنتاج.
- الخطط التكتيكية: هي خطط قد تكون على المستوى القطاعي أو على المستوى الوظيفي، وتُوضع لمساعدة المؤسسة على إنجاز خططها الاستراتيجيّة.

خطط الطوارئ

- هي الخطط التي تُوضع للتعامل مع المُستجدّات غير المتوقَّعة التي قد تواجه المؤسسة (مثل الكوارث الطبيعية والبشريّة)، وهي تُحدِّد مسارات العمل البديلة التي سوف تُنفَّذ إذا عرقلت تلك الأحداث مسار العمل المخطَّط له.

17.4.1 الخطط حسب التسلسل الهرمي للإدارة

تتكوَّن المؤسسات من ثلاث مستويات، ولكل مستوى احتياجاته التنظيمية الخاصة به، ويرتبط كل مستوى من المستويات الثلاثة (المؤسسي والإداري والتنفيذي) بنوع معين من الخطط. يُبيِّن الجدول السابق أنَّ الخطط تنقسم حسب التسلسل الهرمي للإدارة إلى: خطط استراتيجية، وخطط إدارية، وخطط تشغيلية. من المعلوم أنَّ هناك ترابطًا بين هذه الخطط الثلاث؛ إذ إنَّها تُسهم جميعًا في تلبية الاحتياجات التنظيمية للمستويات الثلاث، ويجري التخطيط للعمليات اليومية في المستوى التنفيذي من مستويات التسلسل الهرمي في المؤسسة.

الإدارة الاستراتيجية هي أحد جوانب عملية الإدارة، وهي تُركِّز على تحقيق تكامل شامل بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، وتحقيق التكامل بين المؤسسة وبيئة العمل الخارجية في الوقت نفسه. تُحدِّد الإدارة الاستراتيجية الأساليب التي يُمكن من خلالها زيادة انسجام المؤسسة مع بيئة عملها بُغية تحقيق أهدافها.

توضِّح الخطط الاستراتيجية الاحتياجات التنظيمية على مستوى المؤسسة بكاملها، وتضع رؤية طويلة المدى للمؤسسة، وتبيِّن أيضًا سبب إنشاء المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية واستراتيجياتها التشغيلية، وتتضمّن الخطط الاستراتيجيّة أيضًا عبارات الإجراءات (الخطوات العمليّة) التي تبيِّن كيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

من عناصر التخطيط الاستراتيجي صياغةُ رسالة المؤسسة؛ التي تبيِّن سبب إنشاء المؤسسة، والتي تجيب عن السؤال: "ما هي الأعمال التي ينبغي علينا تولِّيها؟" في الواقع، تُعدُّ رسالة المؤسسة وخطتها الاستراتيجية مستنداتٍ مهمة توجِّه مسار الأنشطة التي تُنفِّذها المؤسسة. تتميَّز الخطط الاستراتيجية بخصائص معينة، وتتضمَّن هذه الخصائص ما يلي:

1. تُعدُّ من الخطط طويلة المدى، وتُحدِّد مركز المؤسسة في بيئة عملها الخارجية.
2. واسعة وشاملة وتتضمَّن العديد من الأنشطة التنظيمية.
3. تعمل على تحقيق التكامل بين أنشطة المؤسسة وتوجِّهها وتراقبها على المدى القريب والبعيد.
4. تُحدِّد ضوابط عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

تُحدِّد الخطط التشغيلية مسارات العمل والإجراءات والأنشطة التي تُطبَّق في المستوى التنفيذي في المؤسسة. أمَّا الخطط الإدارية فهي تُشكِّل حلقة الوصل بين الخطط التي تُوضع على المستوى المؤسسي والخطط التشغيلية، وتربط أيضًا جميع الخطط التي تُوضع لمختلف وحدات المؤسسة.

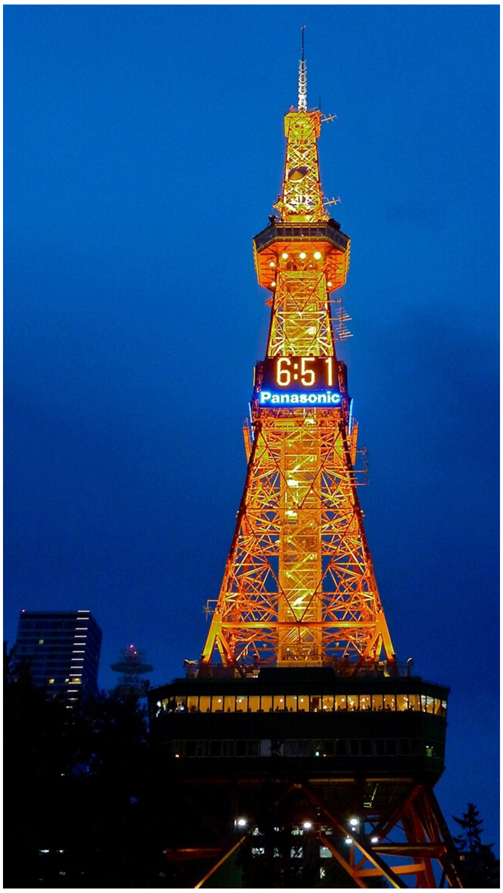
17.4.2 الخطط حسب تكرار الاستعمال

تُصنَّف الخطط أيضًا حسب عدد مرَّات استعمالها. هناك بعض الخطط التي تُستعمل استعمالًا متكرّرًا، وهناك خطط أخرى تُستعمل مرة واحدة فقط. تُوضع الخطط الدائمة (standing plans)، مثل القواعد والسياسات والإجراءات، من أجل التعامل مع القضايا التي يواجهها المديرون مرارًا وتكرارًا. على سبيل المثال، قد يقلق المديرون بشأن تأخُّر الموظفين عن العمل، وهي مشكلة قد تحدث لدى جميع القوى العاملة وفي مختلف المؤسسات. قد يقرِّر هؤلاء المديرون وضع سياسة ثابتة لكي تُنفَّذ تلقائيًا في كل مرة يتأخَّر فيها الموظف عن العمل. يُطلق على الإجراءات التي تُنفَّذ بموجب الخطط الدائمة إجراءات التشغيل القياسية.

تُوضع الخطط فريدة الاستعمال (Single-use plans) من أجل استعمالها في مواقف أو مشكلات استثنائيّة، وغالبًا ما تُستبدل بعد استعمالها لمرة واحدة. يستخدم المديرون عمومًا ثلاثة أنواع من الخطط فريدة الاستعمال، وهي: البرامج والمشاريع والموازنات. يحتوي الجدول السابق على وصف موجز للخطط الدائمة والخطط فريدة الاستعمال.

17.4.3 الخطط حسب المدى الزمني

تبيِّن الخطط التي تقع ضمن هذا التصنيف ما الذي ستفعله المؤسسة في المستقبل، وتعكس هذه الخطط حاجة المؤسسة إلى التخطيط والتفكير في الأمور المستقبلية، وتتضمَّن ثلاثة أنواع، هي: الخطط قصيرة المدى، والخطط متوسطة المدى، والخطط طويلة المدى. تجدر الإشارة إلى أنَّ طول المدة الزمنية التي تغطيها الخطط تختلف اختلافًا كبيرًا فيما بين المؤسسات في مختلف أنحاء العالم؛ وذلك بسبب تميُّز كل قطاع عمل عن القطاعات الأخرى في طبيعة عمله، إلى جانب اختلاف التوجُّهات الزمانية في المجتمعات المختلفة (يمكنك الاطلاع على الاختلافات التي حدَّدها هوفستد بين الثقافات حول العالم على أساس التوجُّه نحو المستقبل). من المثير للدهشة أنَّ رجل الأعمال الياباني (كونوسوكي ماتسوشيتا) الذي أسَّس شركة (ماتسوشيتا) التي تحمل اسمه (والتي أصبح اسمها باناسونيك فيما بعد) قد وضع خطة مدتها 250 عامًا، ومع ذلك لا تُعدُّ خطته نموذجًا شائعًا للخطط طويلة المدى في الشركات!



الشكل 142: برج تلفزيون (سابورو) - مصدر الصورة: حساب Arjan Richerter/ فليكر

مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

يظهر في الصورة برج تلفزيون (سابورو) الذي رُكِّبت عليه ساعات رقمية مقدَّمة من شركة (ماتسوشيتا)، وهي شركة يابانية تعمل في مجال تصنيع الإلكترونيات. اقترح مؤسس الشركة (كونوسوكي ماتسوشيتا) تركيب هذه الساعات؛ إذ رأى أنَّ هذه الساعات الرقمية ستلفت الانتباه إلى البرج. يحظى (ماتسوشيتا) بمكانة كبيرة

بصفته رائدًا في الفكر الإداري في اليابان، ويُعدُّ من الداعمين للتخطيط طويل المدى، لدرجة أنَّه قد وضع خطة مدتها 250 عامًا.

لا يقتصر الاختلاف بين الخطط قصيرة المدى ومتوسطة المدى وطويلة المدى، لا يقتصرُ على طول المدة الزمنية التي تغطيها؛ بل هناك أوجه اختلاف أخرى بينها. في الواقع، كلَّما كانت مدة الخطة أطول، ازدادت حالات عدم اليقين أمام المخططين في معظم الأحيان. نتيجةً لذلك، غالبًا ما تكون الخطط طويلة المدى أقل وضوحًا من الخطط قصيرة المدى، كما أنَّها غالبًا ما تبتعد عن الطابع الرسمي وتكون ذات تفاصيل أقل ومرونة أكبر مقارنةً بالخطط قصيرة المدى، وذلك بهدف التعامل المناسب مع المواقف المُبهمة (التي لم تتضمّنها الخطّة). بالإضافة إلى ذلك، تميل الخطط طويلة المدى إلى أن تكون ذات طابع إرشادي وتوجيهي أكثر من غيرها.

17.4.4 الخطط حسب النطاق التنظيمي

تُصنَّف الخطط أيضًا حسب نطاقها التنظيمي، وتركِّز بعض هذه الخطط على المؤسسة بأكملها. على سبيل المثال، طوَّر رئيس جامعة (مينيسوتا) خطةً تهدف إلى جعل هذه الجامعة واحدة من أفضل خمس مؤسسات تعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية. في المقابل، هناك خطط أخرى ذات نطاق أضيق لأنَّها تركِّز على مجموعة جزئية من أنشطة المؤسسة أو وحدات العمل فيها، مثل وحدة الخدمات الغذائية في الجامعة. يُمكنك الرجوع إلى الجدول السابق لمعرفة المزيد من التفاصيل المتعلِّقة بالخطط المصنَّفة حسب النطاق التنظيمي.

17.4.5 خطط الطوارئ

غالبًا ما تُجري المؤسسات ما يُعرف بالتخطيط للطوارئ (الذي يُعرف أيضًا باسم التخطيط بالسيناريو أو تخطيط "ماذا لو"). ذكرنا سابقًا أنَّ عملية التخطيط تُبنى على افتراضات معينة حول الأمور التي يُتوقَّع أن تحدث في بيئة عمل المؤسسة. تُوضع خطط الطوارئ من أجل التعامل مع المُستجدّات والطوارئ التي لم تشملها عمليّة التخطيط أو التي لم تكن في حسبان المخطّطين أثناء وضعهم لمخطّطهم (تبيّن أن الافتراضات في المخطط غير صحيحة)؛ وهذا يعني أنَّ التخطيط للطوارئ يُحدِّد مسارات العمل البديلة التي سوف تُنفَّذ إذا عرقلت الأحداث غير المتوقَّعة مسار العمل المخطَّط له.

تتيح خطط الطوارئ لإدارة المؤسسة اتخاذ إجراءات فورية إذا أصبحت الخطط الراهنة غير مناسبة أو غير قابلة للتنفيذ نتيجةً للأحداث غير المخطَّط لها، مثل حدوث إضرابات أو مقاطعة للمنتجات أو كوارث طبيعية أو تغيُّرات اقتصادية كبيرة. على سبيل المثال، تضع شركات الطيران خطط طوارئ للتعامل مع الهجمات الإرهابية والكوارث الطبيعية وحوادث الطيران المؤسفة. في الواقع، إنَّ معظم خطط الطوارئ لا تُنفَّذ أبدًا، ولكنَّها مهمة للغاية عند الحاجة لها.

اختبار مدى الفهم

1. وضِّح أنواع الخطط المختلفة المستخدمة في المؤسسات التي بيّناها في هذا القسم، واشرح كيف تستخدم المؤسسات هذه الخطط.

17.5 التخطيط وصياغة الأهداف

كيف يؤثِّر الأفراد والمؤسسات على وضع الأهداف والتخطيط؟

يُعدُّ تحديد الأهداف خطوة أساسية من خطوات عملية التخطيط الإداري الفعَّال. تنقسم أهداف المؤسسة إلى نوعين مترابطين، هما: الأهداف الرسمية والأهداف التشغيلية.[21] تُشير الأهداف الرسمية (official goals) إلى الأهداف العامة للمؤسسة، والتي يُعلنُ عنها في التصريحات العامة والتقارير السنوية والوثائق الخاصة بالمؤسسة. على سبيل المثال، قد يكون أحد الأهداف الرسمية لإحدى الجامعات هو: "أن تكون الاختيار الأول لمن يرغب في الدراسة الجامعية".

عادةً ما تكون الأهداف الرسمية غامضة وعامّة وتركِّز على الحصول على استحسان الجهات المعنية. في المقابل، تُعبِّر الأهداف التشغيلية (operational goals) عن ما تعتزم إدارة المؤسسة تنفيذه، ويُقصد بها الأهداف العمليّة التي يسعى أعضاء المؤسسة إلى تحقيقها.[22] على سبيل المثال، قد يكون الهدف التشغيلي لإحدى المستشفيات هو زيادة عدد المرضى المُعالَجين بنسبة 5% أو تقليل معدل إعادة الإدخال.

تتضح أهمية الأهداف من الغايات التي تحقِّقها، وتتميَّز الأهداف الفعَّالة بأنَّها:

1. ترشد وتوجِّه جهود الأفراد والمجموعات.
2. تُحفِّز الأفراد والمجموعات، ومن ثمَّ تعزِّز كفاءتهم وفعاليتهم.
3. تؤثِّر على طبيعة ومحتوى عملية التخطيط وفحواها.
4. تشكِّل معيارًا يُمكن من خلاله الحكم على أنشطة المؤسسة ومراقبتها.

مجمل القول هو أنَّ الأهداف تُحدِّد غايات المؤسسة، وتُشجِّع الأفراد ضمنها على الإنجاز، وتُقدِّم مقياسًا يُمكن من خلاله تتبُّعِ التقدُّم الذي تُحرزه المؤسسة.

17.5.1 صياغة الهدف – كيف تنشأ أهداف المؤسسة؟

هناك وجهتا نظر مختلفتان تُفسِّران كيف تُصاغ أهداف المؤسسة. تُركِّز وجهة النظر الأولى على المؤسسة وبيئة عملها الخارجية؛ فمن المعلوم أنَّ هناك العديد من أصحاب المصلحة (مثل المالكين والموظفين والمديرين) الذين ينتفعون من المؤسسة. تنشأ أهداف المؤسسة وفق وجهة النظر هذه بينما يحاول المديرون الحفاظ على توازن دقيق بين احتياجات مؤسستهم واحتياجات بيئة عملها الخارجية.[23]

في المقابل، تُركِّز وجهة النظر الثانية على مجموعة القوى المحرِّكة للمؤسسة في بيئة عملها الداخلية؛ إذ تتكوَّن المؤسسة من الداخل من عدة أفراد وائتلافات ومجموعات، ويتفاعل هؤلاء باستمرار مع بعضهم بعضًا من أجل تحقيق مصالحهم واحتياجاتهم وأهدافهم الخاصة،[24] وتتضمَّن التفاعلات التي تحدث بين الأفراد: التفاوض والتقايض والتشاور، والتي تنبثق منها أهداف المؤسسة في نهاية المطاف.

لا يستطيع أي أسلوب من أسلوبي صياغة الأهداف السابقين بمفرده تحقيق نجاح للمؤسسة على المدى الطويل؛ إذ يجب أن تتوافق أهداف المؤسسة مع بيئة عملها الخارجية وأن تُلبيَ احتياجات مختلف الأطراف الخارجية. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تُمكِّن هذه الأهداف عناصر المؤسسة الداخلية من العمل معًا بانسجام.

على سبيل المثال، يجب أن تتوافق أهداف قسم التسويق مع أهداف قسمي الإنتاج والتمويل. التحدي الذي يبرز أمام المديرين في هذه الحالة هو العمل على تحقيق التوازن بين عناصر بيئة العمل الداخلية وعناصر بيئة العمل الخارجية، والحفاظ على استقرار نجاح المؤسسة في سوق العمل والظروف الداخلية والخارجيّة المتقلّبة.

17.5.2 تعدد الأهداف والتسلسل الهرمي للأهداف

بالتوافق مع وجهتي النظر السابقتين اللتين تُفسِّران كيفية نشأة أهداف المؤسسة، يرى الباحث في مجال الإدارة والمستشار والكاتب المشهور بيتر دراكر (Peter Drucker) أنَّه يجب على مديري المؤسسات الذين يرغبون في نجاح مؤسساتهم السعي إلى تحقيق أهداف متعددة في الوقت نفسه، ولا سيما فيما يتعلَّق بالعوامل التالية: مركز المؤسسة في السوق، والابتكار، والإنتاجية، وتحقيق الأرباح، والموارد المادية والمالية، وأداء المديرين وتطورهم، وأداء الموظفين وسلوكياتهم، والمسؤولية العامة.[25] بناءً على ذلك، وضعت شركة هيوليت باكارد (Hewlett-Packard) سبعة أهداف للشركة، وهي موضَّحة في الجدول التالي.

الجدول 44: أهداف شركة هيوليت باكارد

أهداف شركة هيوليت باكارد
الربح: تحقيق ربح كافٍ لتمويل نمو الشركة وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الأخرى.
الزبائن: تقديم أفضل المنتجات والخدمات للزبائن، ومن ثمَّ كسب احترامهم وولائهم.
مجال الاهتمام: عدم الدخول إلى مجالات جديدة إلا عند التأكُّد من أنَّ الأفكار الموجودة لدى الشركة، إلى جانب المهارات التقنية والتصنيعية والتسويقية، يُمكن أن تقدِّم إسهامًا ضروريًا ومربحًا في هذا المجال.
النمو: أن يتقيَّد نمو الشركة بمقدار أرباحها وقدرتها على تطوير وإنتاج منتجات تقنية تُلبِّي الاحتياجات الحقيقية للزبائن.
الأفراد: تمكين الموظفين من المشاركة في نجاح الشركة، من خلال توفير الأمان الوظيفي لهم بناءً على أدائهم، وتقدير إنجازاتهم الفردية، ومساعدتهم على الشعور بالإنجاز والرضا عن أعمالهم.

أهداف شركة هيوليت باكارد
الإدارة: تعزيز روح المبادرة والإبداع من خلال إعطاء الفرد حرية ومرونة في العمل، بحيث يُشارك في تحقيق أهداف المؤسسة ويُلاحقُ طموحاته الشخصيّة في الوقت نفسه.
المواطنة: الوفاء بالتزامات الشركة تجاه المجتمع من خلال كونها ذات منفعة اقتصادية وفكرية واجتماعية لجميع الدول والمجتمعات التي تعمل فيها.
مقتبس من الدراسة التي بعنوان "New look at corporate goals". تأليف: Y. K. Shetty. الناشر: مجلة "California Management Review"، المجلد 22، الإصدار 2، ص 71-79.

من الجدير بالذكر أنَّه قد تحاول بعض الوحدات أو الأقسام التي توجد داخل المؤسسات تحقيق أهداف تتعارض مع أهداف الوحدات الأخرى؛ فمثلًا، قد يتعارض هدف الابتكار الذي يسعى قسم البحث والتطوير إلى تحقيقه مع هدف الكفاءة الذي يسعى قسم الإنتاج بدوره إلى تحقيقه،[26] ويجب على المديرين في مثل هذه الحالات أن يعملوا جاهدين من أجل تحقيق الانسجام بين مجموعة الأهداف وتسوية النزاعات التي قد تنشأ داخل المؤسسة.

في الواقع، غالبًا ما تُقسَّم أهداف المؤسسة العامة، مثل الإنتاجية والابتكار وتحقيق الأرباح، إلى أهداف فرعية على امتداد مستويات المؤسسة المختلفة. يُبيِّن التسلسل الهرمي للأهداف (goal hierarchy) التشعبات التي تُشكِّلها العديد من منظومات الأهداف والخطط الرئيسية المترابطة؛[27] إذ تضع المؤسسة أهدافًا في كافة المستويات: مستوى المؤسسة، ومستوى القطاعات، ومستوى الأقسام، بالإضافة إلى أهداف تتعلَّق بالوظائف. يجب على المديرين التأكُّد من أنَّ أهداف المستويات الدنيا تتضافر معًا لتحقيق أهداف المستويات العليا.

اختبار مدى الفهم

1. ما هو الفرق بين الأهداف الرسمية والأهداف التشغيلية؟
2. كيف يرتبط تعدُّد الأهداف بالتسلسل الهرمي للأهداف؟

17.6 واقع التخطيط الرسمي في المؤسسات

كيف تحدث عملية التخطيط في المؤسسات في عصرنا الحالي؟

أشارت بعض الدراسات إلى أنَّ حوالي 8.3% من مجموع الشركات الأمريكية الكبرى (1 من كل 12) في خمسينيات القرن العشرين عيَّنت شخصًا لتأدية وظيفة التخطيط طويل المدى بدوام كامل، وأنَّ نسبة الشركات الأمريكية الكبرى التي تستخدم التخطيط طويل المدى وصلت إلى 83% في أواخر الستينيات من القرن العشرين. بالإضافة إلى ذلك، تُشير التقديرات الحالية إلى أنَّ جميع الشركات الأمريكية، التي تزيد مبيعاتها عن

100 مليـون دولار، تضـع خططًـا رسـمية طويلـة المـدى.[28] وتمتـدُّ معظم الخطـط الرسـمية لخمس سـنوات مستقبلية، في حين أنَّ حوالي 20% منها تمتدُّ لعشر سنوات على الأقل.

على الرغم من فوائد التخطيط، إلَّا أنَّ العديد من المديرين يرفضون منهج التخطيـط؛ إذ يـري بعضـهم أنَّـه لا يوجد وقت كافٍ للتخطيط أو أنَّ التخطيط معقَّد جدًّا ويستهلك الكثير من الوقت والجهد والمال، ويخشى آخـرون من عواقب الفشل في تحقيق الأهداف التي يطمحـون للوصـول إليهـا. مـا يحـدث في الواقـع هـو أنَّ المـديرين يميلون إلى ترك التخطيط المسبق (الذي يُطلـق عليـه أحيانًـا اسـم التخطيـط التفصـيلي؛ والـذي يعـني صـياغة عبارات الأهداف وعبارات الإجراءات قبل المُضي في تنفيذ الأعمال) نهائيًا، أو قد يتّجهون -في أفضـل الأحـوال- نحـو إجـراء التخطيــط الفـوري (يدرسـون الأحـداث الراهنــة ويُفكِّرون في الخطـوة التاليــة، ولكن قبـل البـدء بتنفيذها مباشرةً).

يكون استخدام التخطيط الفوري مناسبًا عندما يكون الأفراد مدركين تمامًا لما يُريدون تحقيقـه ويسـتطيعون الارتجال والتقدُّم نحو ما يُريدون على الـرغم من الظـروف المُتغيّـرة وكـل مـا يُحيـط بهم من حـالات عـدم اليقين والاضطراب. يُمكن تشبيه هذا الموقف بلاعبي الهوكي الماهرين الـذين يعتمـدون على حدسـهم، ويحـاولون فهم أساليب الدفاع، ويرتجلون وهم يتحرّكون على الجليد باتجاه شبكة الخصم، وغالبًا ما تكون هذه العملية أفضل من محاولة تنفيذ خطة تفصيلية مُعدَّة مسبقًا (كما هو الحال غالبًا في مباريات كرة القدم).

عند الرغبة في تشجيع الأفراد على التخطيـط المسـبق، فـإنَّ هنـاك وسـائل معينـة يُمكن أن تُشـجّعهم على المُضي في تلك الخطوة، منها:

1. تهيئة بيئة عمل تُشجِّع على التخطيط.
2. دعم كبار المديرين في المؤسسة لأنشطة التخطيط التي يُجريها المديرون الذين يعملون في المستويات الأدنى، وذلك من خلال توفير ما يلزم من أيدي عاملة وإمكانيّات تقنيّـة ودعم مـالي وغيرهـا، وأن يكونـوا قدوةً لغيرهم من خلال تنفيذ أنشطة التخطيط الخاصة بهم.
3. تدريب أفراد المؤسسة على التخطيط.
4. وضع نظام مكافآت يُشجِّع أنشطة التخطيط ويدعمها، والحرص على تجنُّب معاقبة الأفـراد على فشـلهم في تحقيق الأهداف المحدَّدة حديثًا.
5. استخدام الخطط والعمل على تنفيذها بمجرد الانتهاء من صياغتها.

لكن من المهم جدًّا قبل كل شيء أن يقتنع المديرون بالفوائد الحقيقية للتخطيط لكي يُكرِّسوا الوقت والجهد اللازمين للتغلُّب على مقاومة التخطيط.

17.6.1 هل التخطيط يعود بالنفع على المؤسسات حقًا؟

قد يجد مديرو المؤسسات التي تعمل في بيئات معقَّدة وغير مستقرة صعوبةً في صياغة خطط فعَّالـة، لكنَّ ظروف هذه البيئات المعقَّـدة وغـير المسـتقرة هي الـتي تولّـد في الواقـع إلى الحاجـة إلى مجموعـة من الخطـط التنظيمية الجيدة، والسؤال الذي يحتاج إلى إجابة هو: هل التخطيط يعود بالنفع على المؤسسات حقًّا؟

وضَّحنا فيما سبق أنَّ تحديد الأهداف يُعدُّ جزءًا مهمًا من عملية التخطيط، ويوجد في الـوقت الحـالي الكثـير من المعلومات المتعلِّقة بخصائص الأهداف الفعَّالة التي يضعها الأفراد (سوف نتناول هذا الموضـوع بمزيـد من التفصيل لاحقًا في هـذا الفصـل)، وعلى الـرغم من أنَّـه ليس هنـاك سـوى القليـل من الدراسـات حـول جـدوى الأهداف التي تضعها المجموعات والمؤسسات، إلَّا أنَّنا نرى أنَّه لا بأس بالافتراض أنَّ معظم المعلومات المتوفِّرة عن الأهداف التي يضعها الأفراد تنطبق أيضًا على الأهداف التي تضعها المجموعات والمؤسسـات. تُشـير نتـائج الدراسات إلى أنَّ الأهداف التنظيمية الفعَّالة يجب أن تتميَّز بما يلي:

- صعبة ولكن يمكن تحقيقها ببذل الجهد الكافي.
- محدَّدة وتُبيِّن ما هو مرغوب فيه.
- تحظى بقَبول الأفراد الذين سيُسهمون في تحقيقها وتدفعهم إلى الإلتزام بها.
- يُشارك الموظفون في صياغة هذه الأهداف إذا كان ذلك سيؤدِّي إلى تحسين جودتها وتقبُّلهم لها.
- يُراقَب مدى التقدُّم في إحرازها باستمرار.

تُشير بعض الدراسات إلى أنَّ الشركات التي تُجري عمليـة التخطيـط تُحقِّق نجاحًـا ماليًـا أكـبر من الشـركات التي لا تُخطِّط.[29] على سبيل المثال، أشارت إحدى الدراسات إلى أنَّ متوسط العائد على الاستثمار لمـدة خمس سـنوات بلَـغَ 17.1% في المؤسسـات الـتي تُجـري تخطيطًـا اسـتراتيجيًا، في حين أنَّـه لم يتجـاوز 5.9% في المؤسسات التي لا تضع أيَّ مخططٍ حقيقي لسير عملها.[30] على نحوٍ مماثـل، وجُـد أنَّـه من بين 70 بنكًـا تجاريًـا كبـيرًا، كـان أداء البنـوك الـتي لـديها أنظمـة تخطيـط اسـتراتيجي أعلى من أداء البنـوك الـتي لم يكن لـديها مثل تلك الأنظمة.[31]

على الرغم من الفوائد الواضحة لعمليّة التخطيط، إلا أنَّه قد يكـون مكلفًـا؛ فالالتزامـات الماليـة للمؤسسـات التي تمتلك مـوظفين متخصِّصـين في التخطيـط قـد تكـون كبـيرة، ولكنَّ الدراسـات تشـير إلى أنَّ ثمـار عمليـة التخطيط تستحق ما يُبذل من أجلها من الدعم الماديّ والفنيّ.

17.6.2 من المسؤول عن عملية التخطيط في المؤسسات؟

تحثُّ النظريـة التقليديـة في الإدارة على الفصـل بين كـلٍّ من سـلوكي "التخطيـط" و "التنفيـذ"، إذ يُخطِّط المديرون وفق هذه النظرية للأعمال التي ينبغي أن يُنفِّذها الموظفون الأساسيون، ويضعون أيضًا معظم الخطط الخاصة بالمستويات العليا في المؤسسة، ولا يُتاح للمديرين والموظفين الـذين يعملـون في المسـتويات الأدنى

المشاركة عادةً، سوى في مشاركاتٍ متواضعة في نقاط وأوجهٍ بسيطة فقط لا تكاد تُذكر. في المقابل، يدعو أصحاب النظريات السلوكية في الإدارة إلى إشراك أعضاء المؤسسة في وضع الخطط التي ترتبط بأعمالهم، ويُمكن، على سبيل المثال، تطبيق التخطيط القائم على المشاركة باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف (الذي سنوضِّحه لاحقًا في هذا الفصل).

بالإضافة إلى ذلك، يُشجِّع الباحثون في مؤسسة تافيستوك (Tavistock Institute) التي تقع في إنجلترا فكرة مجموعات العمل المُدارة ذاتيًا، والتي تهدُفُ إلى زيادة مستوى اندماج الموظفين ومشاركتهم في القرارات المتعلِّقة بالمؤسسة؛ إذ تؤدِّي مجموعات العمل -وفق النموذج الاجتماعي والتقني الذي تبنّته شركة تافيستوك- دورًا رئيسيًا في التخطيط للأعمال الموكلة إليها (وكذلك في التنظيم والتوجيه والرقابة). من الجدير بالذكر أنَّ هناك العديد من المؤسسات التي لديها تجارب ناجحة فيما يتعلَّق بمشاركة الموظفين في التخطيط للأنشطة والرقابة عليها، مثل: (جون لويس) و(فولفو) و(موتورولا).[32]

17.6.3 المتخصصون في التخطيط

تُوظِّف العديد من المؤسسات متخصِّصين في التخطيط من أجل مواكبة التعقيد التنظيمي والتطور التكنولوجي وعدم الاستقرار في بيئات العمل. يعمل المتخصِّصون في التخطيط على وضع الخطط التنظيمية ومساعدة المديرين على التخطيط. هناك العديد من المؤسسات التي تمتلك موظفين متخصِّصين في التخطيط، مثل شركة (بوينغ) للطيران وشركة (فورد) وشركة (يونايتد إيرلاينز)، ومن الجدير بالذكر أنَّ المتخصِّصين في التخطيط في شركة (يونايتد إيرلاينز) وضعوا خطة إدارة أزمات خاصة وفريدة لذه الشركة.

هناك مجموعة متنوعة من الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى توظيف متخصِّصين في التخطيط وإنشاء أقسام خاصة بعمليّة التخطيط. لقد ظهرت هذه الوظائف التخصُّصية لأنَّ التخطيط ازداد تعقيدًا، وأصبح يستغرق الكثير من الوقت ويتطلَّب اهتمامًا كبيرًا، يعجز المديرون عن تأديته. الأمر الآخر هو أنَّ التخطيط يكون أكثر تعقيدًا في بيئات العمل سريعة التغيُّر، وغالبًا ما ينتج عن ذلك الحاجة إلى وضع خطط للطوارئ، الأمر الذي يتطلَّب أيضًا وقتًا من أجل إجراء الأبحاث وجمع المعلومات، ويتطلَّب أيضًا امتلاك مهارات معينة في مجال التخطيط. بالإضافة إلى ذلك، يتطلَّب التخطيط الفعَّال في بعض الأحيان توخّي الموضوعية، والتي قد لا تتوفّر في المديرين والموظفين، وذلك بسبب طُغيان مصالح شخصية معينة من وراء بعض أنشطة المؤسسة.

تتنوع أهداف فريق المتخصِّصين في التخطيط؛ ولكنَّ مسؤوليتهم الأساسية هي تقديم الاستشارات المتعلِّقة بالتخطيط للإدارة العليا، ومساعدة المديرين الذين يعملون في مستويات الإدارة الأدنى على وضع الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية المتعددة والمتنوعة. بالإضافة إلى ذلك، غالبًا ما يعمل فريق المتخصِّصين في التخطيط على التنسيق بين مجموعة متشابكة من الخطط التي تُوضع للمستويات الإداريّة المختلفة داخل المؤسسة، ويُقدِّمون التشجيع والدعم والمهارات اللازمة لصياغة خطط تنظيمية رسمية.

إدارة التغيير

الاستعانة بالتكنولوجيا لزيادة كفاءة الأعمال

نشأت الحاجة إلى مراقبة التكاليف منذ أن بدأت عمليات التجارة والشراء والبيع، وتجدر الإشارة إلى أنَّه كلَّما ظهرت تقنية حديثة، نتج عن ذلك ظهور إمكانيات جديدة تُسهم في تحسين الإنتاج وتقليل التكاليف، مثلما أحدثت التقنيات التي ظهرت في السنوات الأخيرة ثورة في مجال الاتصالات وإدارة البيانات، الأمر الذي أثمر ابتكاراتٍ عديدة وأساليب جديدة لتحديد المشكلات وحلّها.

تستخدم شركة إينوفيو (Innovu) التكنولوجيا الحديثة لمساعدة الشركات الصغيرة والناشئة على مراقبة تكاليف المزايا الصحية التي تقدّمها للموظفين. تلجأ معظم الشركات الصغيرة الناشئة إلى التأمين الذاتي؛ أي أنَّ الشركة تدفع الفواتير الطبية الخاصة بالموظفين أو تُموّل البرامج الصحية من خزينتها. أشارت ديان هيس (Diane Hess)، الرئيس التنفيذي لمجموعة سينترال بين التجارية (Central Penn Business Group)، إلى أنَّ ما يُنفقه أصحاب العمل على الرعاية الصحية يمثِّل 30% من إجمالي ما تُنفقه الولايات المتحدة على الرعاية الصحية، والذي يبلغ 2.9 تريليون دولار، وأنَّ تعويضات الموظفين كلَّفت أصحاب العمل 91 مليار دولار في عام 2014، وقد شملت هذه التكاليف 31.4 مليار دولار أمريكي للشؤون الصحية و30.9 مليار دولار للمدفوعات النقدية.

تعمل شركة إينوفيو (Innovu) على استكشاف مطالب الموظفين من أجل تحديد التوجُّهات المناسبة لتلبيتها، وتُوفّر أيضًا بيانات عن التكاليف التي تنتج عن التغيُّب والإعاقات وتعويضات الموظفين. يسعى العديد من أصحاب العمل إلى توفير برامج صحية في مؤسساتهم من أجل تحسين الإنتاجية وتقليل تكاليف الرعاية الصحية، وتساعد شركة إينوفيو أصحاب العمل هؤلاء على التأكُّد من وجود تحسُّن في إدارة النفقات فيما يتعلّق ببرامج الرعاية الصحيّة التي تتكفّل بها شركتهم.

وعلى نحوٍ مماثل، أصبحت شركة مارش وأم سي لينين (Marsh & McLennan Agency Michigan LLC) التي تُوجد في ولاية ميشيغان تساعد الشركات على الاهتمام بتحسين الصحة العامة للموظفين، بعد أن اقتصر دورها على تقديم خدمات التأمين والبرامج الصحية العامة. لقد كانت البرامج الصحية التقليدية تُركِّز على الصحة البدنية لتحسين الإنتاجية، ولكنَّ التوجُّه الجديد هو مساعدة الموظفين في الشؤون الأسرية والاجتماعية والمالية أيضًا. يعمل البرنامج الشامل الذي تُقدِّمه شركة (Marsh & McLennan) على توفير البرامج الصحيّة التقليدية، إلى جانب خدمات الدعم الصحية غير تقليدية، ويساعد هذا البرنامج الشامل أصحاب الشركات متوسطة الحجم على جذب أصحاب المواهب والاحتفاظ بهم، وتعزيز رضا الموظفين وتقليل التغيُّب.

يُعدُّ توسيع مجال الاهتمام بصحة الموظفين خطوة مهمة نحو استثمار وإدارة ماليّة أفضل للموارد البشريّة في المؤسسة. لقد بيَّن بريت جاكسون (Bret Jackson)، رئيس التحالف الاقتصادي في ميشيغان (Economic Alliance for Michigan)، تأثير الاهتمام بالموظفين على الإنتاجية بقوله: "إذا كان الموظف سعيدًا وذا صحة جيِّدة، فسوف تزداد الإنتاجية".

يُعدُّ تطبيق برانش ماسنجر (Branch Messenger) فكرة جديدة لحل مشكلة جدولة مناوبات الموظفين، ويتيح للموظفين عرض جداول العمل وتعيين المناوبات وطلب الإجازات؛ كل ذلك باستخدام تطبيق على هواتفهم. يُمكن دمج هذا البرنامج مع أنظمة الشركة الحالية ممَّا يسمح بتحليل البيانات ومزامنتها بين أقسام

الشركة المختلفة، والأهم من ذلك هو أنَّه يتيح للموظفين التواصل مع بعضهم بعضًا. لقد تبنَّت العديد من الشركات الكبرى، مثل تارجت وماكدونالدز ووالغرينز، استخدام هذا البرنامج الحديث لكي تتيح للموظفين إمكانية تبديل المناوبات ببساطة عن طريق استخدام التطبيق عبر هواتفهم المحمولة؛ إذ يقلِّل الوقت والجهد الذي يستهلكه الموظفون في إجراء عملية تبديل المناوبات، ويسدّ فجوة التواصل بين الموظفين وأصحاب الشركات التي يعملون فيها.

يستطيع الموظفون استخدام التطبيق مجانًا، ويعمل هذا التطبيق على أجهزة الأندرويد والآيفون (iOS و Android)، ويمكنه تحويل الجداول الورقية إلى جداول إلكترونية، ويتيح كذلك المراسلة بين الأفراد الذين يعملون في نفس مكان العمل. بالإضافة إلى سهولة ومرونة تبديل المناوبات، فإنَّ هذا التطبيق يتيح للشركات الاستعانة بقوى عاملة عند الحاجة بسهولة، ويُتيح لها أيضًا تحقيق استفادة أكبر من أنظمة إدارة الموارد البشرية الحالية دون أن تضطر لدفع أي تكاليف إضافية ناتجة عن التغيير إلى أنظمة أخرى.

أُعجبت أليسون هاردن (Allison Harden)، مديرة المناوبات في أحد فروع سلسلة مطاعم (بيتزا هت)، بما يوفِّره البرنامج من إمكانية التواصل، وعبَّرت عن ذلك بقولها: "إنَّ ميزة المراسلة وإمكانية مشاركة الصور والمنشورات تُسهِّل البقاء على اتصال مع الموظفين. يمكنني من خلال ذلك التواصل خارج شبكات التواصل الاجتماعية. ليس لدى الجميع حساب على فيسبوك وغيره؛ لذلك فالتطبيق جيد وملائم وآمن للعمل".

قد يدلُّ مصطلح "آمن للعمل" إلى ما يحدث من مبالغة في مشاركة الحياة الشخصية على وسائل التواصل الاجتماعي. لقد اعتمدت أليسون وموظفيها على تطبيق برانش ماسنجر (Branch Messenger) خلال إعصار (إيرما) من أجل الاستعداد له؛ إذ نشرت بواسطته قائمة التأكد من السلامة وعدَّلت على المناوبات. بالإضافة إلى ذلك، أتاح هذا التطبيق للسائقين خلال الإعصار وبعده تبادل المعلومات مع بعضهم بعضًا بخصوص محطات الوقود التي تحتوي على الغاز، ومن منهم لم تنقطع عنه الكهرباء بعد، ومن منهم كان في مأمن.

الأسئلة:

1. ما هي المشكلات الأخلاقية التي يمكن أن تظهر نتيجة تطبيق تقنية تنقيب البيانات على السجلات الصحية الخاصة بالموظفين؟

2. ما هي المخاطر الأمنية التي يجب على الشركات الانتباه إليها عند استخدام تطبيقات الهواتف الذكية لأغراض العمل؟

في الصورة التالية رفوف موضوع عليها أقراص تايد (Tide Pods). لقد واجهت شركة بروكتر وغيمبلي (Procter & Gamble) التي تنتج أقراص تايد المعروفة مشكلتين متعلِّقتين بهذا المنتج، إذ تلقَّت الشركة بلاغات مفادها أنَّ 180 طفلًا ذهبوا إلى المستشفيات بعد أن تناولوا أقراص تايد الملونة ظانّين أنَّها حلوى، وتصرَّفت الشركة بسرعة لمعالجة هذه المشكلة عن طريق زيادة إحكام تغليف المنتج، الأمر الذي يزيد من صعوبة فتح الأطفال له، وأضافت الشركة على المنتج أيضًا نكهة غير سامة لكي تصرف الأطفال عن ابتلاع هذه الأقراص، وأطلقت حملة تهدف إلى إعلام الآباء والأمهات بمخاطر المنتج؛ كل ذلك ضمن خطة طوارئ مُعدَّة مُسبقًا إعدادًا جيِّدًا.



الشكل 143: رفوف موضوع عليها أقراص تايد (Tide Pods) - مصدر الصورة: حساب Mike Mozart/ فليكر مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

حصلت المشكلة الثانية في عام 2017 عندما بدأت الشركة ذاتها تتلقَّى بلاغات تتحدّث عن ابتلاع المراهقين للمنتج عمدًا بسبب تحدٍ انتشر على وسائل التواصل الاجتماعي، وقرَّرت الشركة عندما علمت بذلك التواصل مع المراهقين مباشرة، بالإضافة إلى التواصل مع الشركات التقنية مثل فيسبوك ويوتيوب بهدف إزالة هذه المنشورات ومقاطع الفيديو دون الإعلان عن ذلك؛ خشية أن يتسبَّب ذلك في خوض المزيد من المراهقين للتحدي.

اختبار مدى الفهم

1. كيف تُقارب مؤسسات اليوم عمليّة التخطيط؟
2. هل التخطيط يعود بالنفع على المؤسسات المعاصرة؟
3. من هم أفراد المؤسسة الذين يتوجَّب عليهم المشاركة في عملية التخطيط، وما هي أدوارهم؟

17.7 تأثير التخطيط والرقابة على الموظفين

وضِّح تأثير الرقابة على أعضاء المؤسسة.

لا شكّ أنَّ المديرين يرغبون في أن يعمل موظفوهم بجد، ولكن من المهم إدراك أنَّ بذل الجهود لا يكفي لوحده؛ بل يجب أن تكون جهودهم موجهة نحو تحقيق الهدف المناسب وأن تُنفَّذ المخططات بطريقة صحيحة. التساؤل الذي سوف نتناوله في هذا القسم هو: هل يؤثِّر التخطيط وصياغة الأهداف وتحديد مسار العمل تأثيرًا إيجابيًا في دافعية الموظفين وأدائهم ورضاهم الوظيفي؟

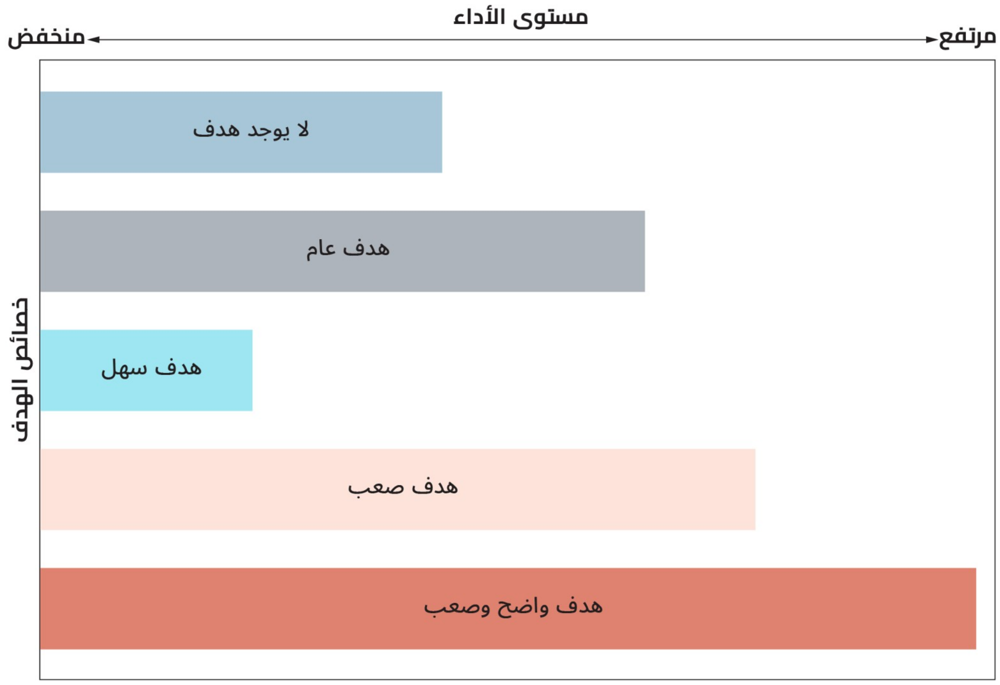
سوف نستند في إجابتنا عن التساؤل السابق إلى نظرية الهدف (goal theory). تقدِّم لنا الدراسات صورة واضحة وجلية لما ينتج عن تحديد الأهداف من تأثيرات على أعضاء المؤسسة. تُشير نظرية الهدف إلى أنَّ هناك أنواعًا معينة من الأهداف تُحفِّز الموظفين، ومن ثمَّ تؤثِّر على مستوى أدائهم، وتُعدُّ هذه النظرية -على الرغم من محدوديةِ مجالات تطبيقها- نظرية التحفيز الأكثر تلقيًا للدعم من قبل المؤسسات.[33] سوف تتعرَّف فيما يلي على الآثار المترتبة على وضع الأهداف؛ كونها جزءًا أساسيًا من عملية التخطيط ومعيارًا للرقابة على دافعية الموظفين وأدائهم. هناك بعض الخصائص التي يجب أن تتصف بها الأهداف لكي تكون فعَّالة، إذ يجب أن تكون الأهداف الفعَّالة مُتحدّية ومحدَّدة وتحظى بتقبُّل الموظف المعني بها وأن تُنفَّذ تحت إشراف المديرين. غالبًا ما يعمل أصحاب المصانع على تحفيز الموظفين بواسطة أهداف الإنتاج.

17.7.1 خصائص الأهداف التي تحفّز الإنتاجية

تُسلِّط نظرية الهدف (والدراسات المتعلّقة بها) الضوء على العديد من الخصائص المهمة للأهداف التي تُعزِّز من أداء الأفراد، هذه الخصائص هي: صعوبة الهدف ووضوح الهدف وتقبُّل الهدف والالتزام بالهدف وتقييم الهدف. يوضِّح الشكل التالي أنَّ أداء الموظفين الذين لديهم أهداف، ولو كانت عامّة جدًا، غالبًا ما يكون أفضل من أداء الموظفين الذين ليس لديهم أي هدف في عملهم.

لكن على الرغم من ذلك، فإنَّ بعض الأهداف تكون أكثر فعالية من غيرها، وهناك ميزتان أساسيتان للأهداف التي تُحسِّن دافعية الموظفين، وهما: وضوح الهدف وصعوبة الهدف.[34] إذا نظرنا إلى الهدفين التاليين: "يجب على الموظف تحسين أدائه" أو "يجب على الموظف بذل قصارى جهده"، فسوف نجد أنَّ وضوح الهدف (الميزة الأولى) لا ينطبق عليهما، ومن ثمَّ فإنَّهما ليسا هدفان فعَّالان لأنَّهما عامَّان للغاية ولا يوجّهان الفرد إلى كيفية الوصول إلى النتيجة المرغوبة. على سبيل المثال، لاحظت شركة ويرهاوزر (Weyerhaeuser) أنَّ مستوى أداء سائقي الشاحنات الذين ينقلون جذوع الأشجار ازداد كثيرًا عندما كان الهدف المطلوب منهم هو تعبئة شاحناتهم بحوالي 94% من الوزن القانوني المسموح للحمولة، بدلًا من أن يكون "بذل قصارى جهدهم".

لقد شعر السائقون أنَّ الهدف المحدَّد والواضح يُحفِّزهم على الأداء، وغالبًا ما تنافسوا مع بعضهم بعضًا في تحقيق الهدف المحدَّد، وقد قدَّرت شركة (ويرهاوزر) ما وفَّرته خلال الأشهر التسعة الأولى التي تلت تحديد ذلك الهدف بحوالي 250 ألف دولار.

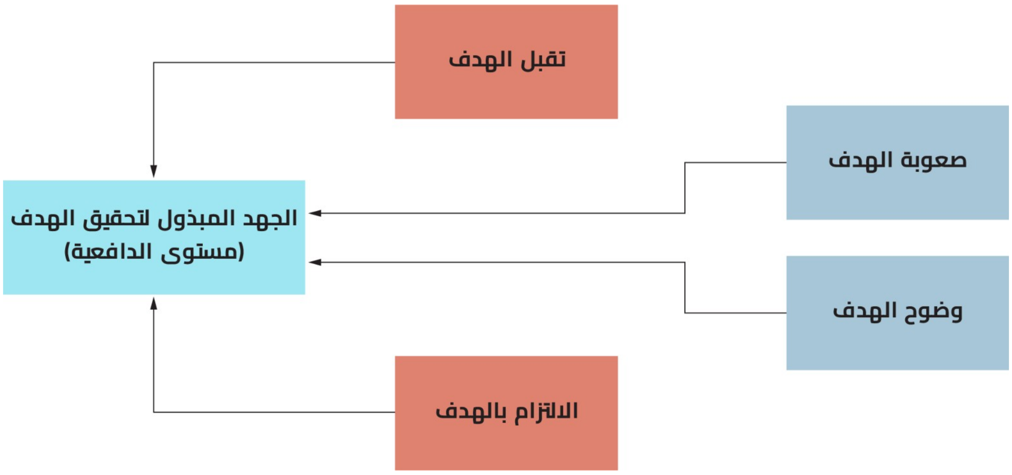


الشكل 144: تأثيرات تحديد الأهداف على أداء الأفراد

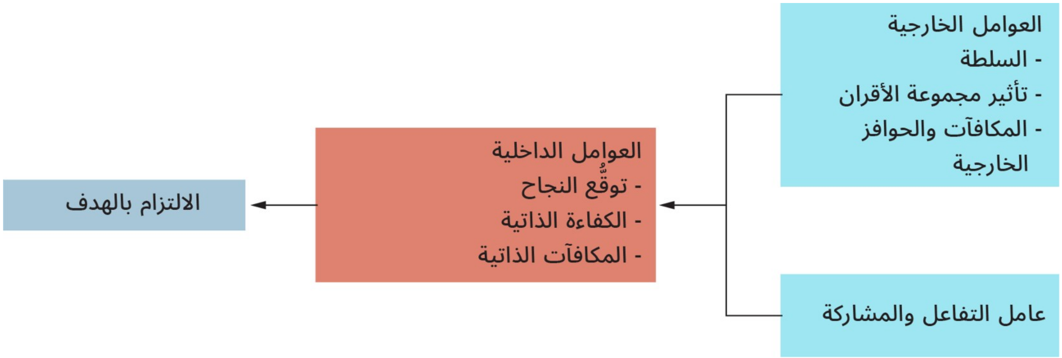
السمة الثانية للهدف الفعَّال هي صعوبة الهدف. غالبًا ما يكون أداء الأفراد الذين لديهم أهداف صعبة أفضل من أداء الأفراد الذين لديهم أهداف سهلة (كما هو موضَّح في الشكل السابق)، ولكن إذا كـانت الأهـداف شـديدة الصعوبة أو شبه مستحيلة، فإنَّها ستفقد فاعليتها في تحفيز الأفراد على الأداء وقـد تـؤدي إلى سـلوك انعكاسـي سلبي لدى الفرد. إنَّ أفضل الأهداف هي التي تكون واضحة وصعبة في الـوقت نفسـه، ولـذلك تتحسَّـن فعاليـة التخطيط والأداء التنظيمي عند صياغة أهداف واضحة وصـعبة مـع توفيـر المكافـآت المناسـبة للعمـل، وتصـبح المؤسسة في وضع أفضل من الوضع الذي يُمكن أن تكون عليه لو اختارت العمل بدون وجود هـدف، أو لـو كـان هدفها هو "بذل قصارى الجهد".(35)

لكن هناك حقيقة مهمة يجب الانتباه إليها، وهي أنَّ الهدف حتى لو كان صعبًا وواضحًا، فإنَّه لن يكون فعَّـالًا ما لم يتقبَّله الشخص الذي سوف يعمل على تحقيقه.(36) يُشير تقبُّل الهـدف إلى مسـتوى قبـول الأفـراد للهـدف وشعورهم بأنَّه أحد أهدافهم الخاصة (مثل قول الموظّف: أجل أنا أرى أيضًا أنَّه يجب إتمام العمل على هذا التقرير قبل الساعة 5 مساءً).(37)

في المقابل، يُعدُّ الالتزام بالهدف أشمل من مجـرد تقبُّـل الهـدف، ويشـير إلى مسـتوى ارتباطنـا بالهـدف أو تصميمنا على تحقيقه (مثل: أريد أن أنجز هذا التقرير في الوقت المحدَّد).(38) لا تؤدِّي الأهداف في بعض الأحيان إلى تحفيز الأفراد، وذلك عندما يُسند المديرون تلك الأهداف للموظفين دون التأكُّـد من تقبُّـل المـوظفين لهـا أو التزامهم بها. يُلخِّص الشكل التالي الظروف التي تؤدِّي إلى زيادة الجهد المبذول لتحقيق الهـدف (زيـادة مسـتوى الدافعية)، والتي تُسهم في نهايـة المطـاف في تحسُّـن الأداء. أمَّـا الشـكل الـذي يليـه، فهـو يُلخِّص مجموعـات العوامل الثلاث التي تُسهم في الالتزام بالهدف.(39)



الشكل 145: نموذج لوضع الأهداف



الشكل 146: عوامل الالتزام بالهدف - مقتبس من EA Locke و GP Latham و M. Erez. 1988. محددات الالتزام بالهدف. Academy of Management Review 13:28. حقوق الطبع والنشر لعام 1998 بواسطة Academy of Management. - تم إعادة إنتاجه بإذن من Academy of Management بتنسيق Textbook عبر حقوق الطبع والنشر مركز التخليص ؛ من إيريز و PC Earley. 1987. تحليل مقارن لتحديد الأهداف عبر الثقافات. مجلة علم النفس التطبيقي 72: 658-665

يُعدُّ تقييم الهدف خاصية مهمة من خصائص الأهداف الفعَّالة؛ فهي تقدِّم لنا معلومـات عن نتـائج جهودنـا. يمكن الحصول على هذه المعلومات من مصادر متنوعة، مثل: المشرفين والزملاء والمرؤوسين والزبائن وأنظمــة مراقبة الأداء التقليدية والتقييمات الذاتية، وأيًـا كـان مصـدر هـذه المعلومـات، فـإنَّ للتقيمـات الجيِّدة فائـدتين مهمتين، هما:

1. تُخبر الموظفين ما إذا كانوا على المسار الصحيح باتجاه الهدف أو ما إذا كانوا بحاجة إلى تصحيح المسار.
2. تجعل الموظفين يُدركون ما إذا كان مستوى الجهد الذي يبذلونه كافيًا أم غير كافٍ.

17.7.2 سلبيات تحديد الأهداف

على الرغم من إيجابيّات وفوائد تحديد الأهداف، إلَّا أنَّ هناك بعض السلبيات المصاحبة لـذلك أيضًـا. يُحـذِّر (ويليام ديمنج)، رائد إدارة الجودة الشاملة، من أنَّ تحديد الأهداف قد يؤدِّي إلى تضييق رؤية الفرد الـذي سـيعمل

على إنجازها ويحدُّ من قدراته الإبداعيّة، وقد يدفع الأفراد إلى التراخي بعد تحقيق الهدف. في الواقع، تُركِّز إدارة الجودة الشاملة على طريقة العمل (الوسائل) أكثر من تركيزها على النجاح في تحقيق الأهداف (النتائج).

يُعدُّ التعلُّم التنظيمي والتحسين المستمر عنصرين أساسيين في إدارة الجودة الشاملة، وهما يُركِّزان على اكتشاف المشكلات التي قد تعرقل عملية الإنتاج من أجل التخلُّص منها؛ الأمر الذي سينعكس إيجابًا على الأداء.[40] في المقابل، عادةً ما تُوجِّه أهداف العمل وتقودُ اهتمامَ الفرد، الذي سيعمل على إنجاز الأهداف، نحو النجاح في تحقيق مستوى معين من الأداء في وقتٍ معين في المستقبل.

تكشف الدلائل أيضًا عن بعض السلبيات المصاحبة لالتزام الموظفين بأهداف صعبة؛ إذ غالبًا ما تقل مشاركة أفراد المؤسسة في مبادرات تصبُّ في مصلحة المؤسسة عندما يكون لديهم التزام شديد على العمل من أجل تحقيق الأهداف الصعبة المُناطة بهم،[41] وتؤثِّر هذه العلاقة العكسية تأثيرًا سلبيًا على المؤسسات التي تعمل في البيئات التي تتسم بالتغيّرات السريعة وعدم الاستقرار والتنافس والغموض؛ مما يجعل نظام عمل هذه المؤسسات هش وضعيف المرونة تجاه مُتغيّرات وطوارئ العمل الخارجيّة. إنَّ شعور الموظفين بالالتزام والانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها هو الذي يدفعهم إلى المبادرة بتنفيذ أعمال تُسهم في نجاح المؤسسة وازدهارها، على الرغم من أنَّ توصيفات وطبيعة وظائفهم لا تتطلّب أو تستوجب عليهم ذلك العبء.

هناك العديد من الآثار السلبية الأخرى التي ترتبط بتحديد الأهداف، منها:

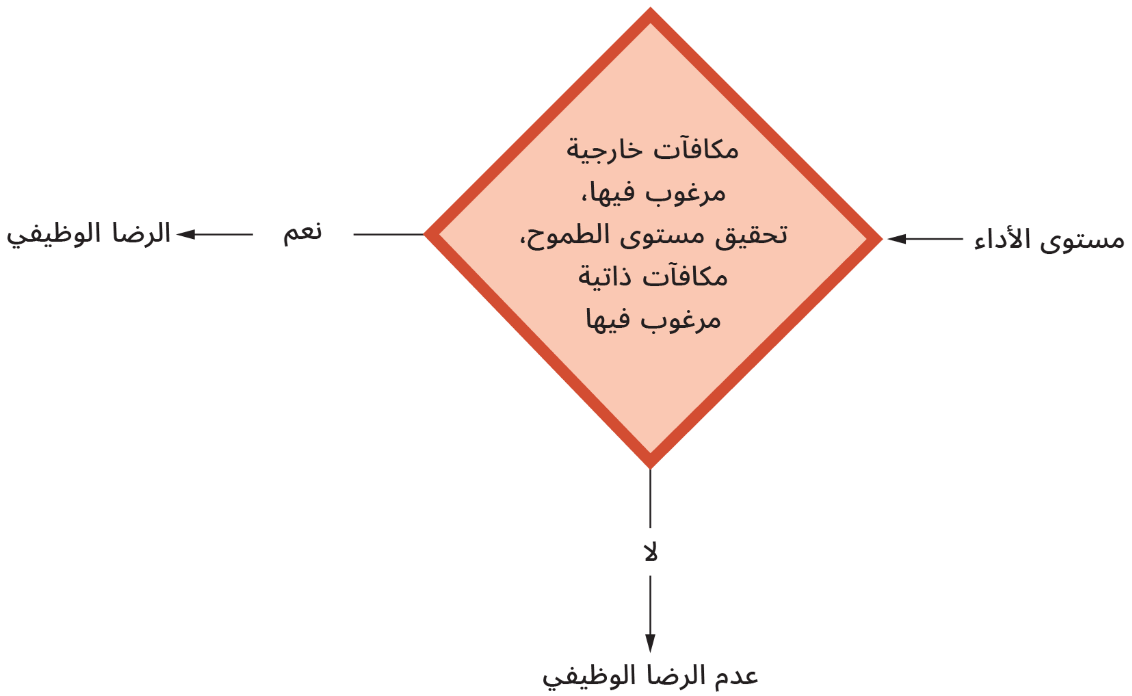
- قد تُصبح الأساليب والوسائل التي وُضعت لتحقيق أهداف المؤسسة هي الهدف في حد ذاتها.
- قد تتعارض أهداف المؤسسة مع الأهداف الشخصية أو المجتمعية.
- قد تحدُّ الأهداف الدقيقة جدًّا من الإبداع والابتكار.
- قد تؤدِّي الأهداف الغامضة إلى عدم وضوح الوجهة.
- غالبًا ما يكون هناك تناقض بين الأهداف والمكافآت. على سبيل المثال، غالبًا ما تُشجِّع الجامعات أعضاء هيئة التدريس على أن يُصبحوا مدرِّسين أفضل، في حين أنَّ أنظمة المكافآت الخاصة بهذه الجامعات تُركِّز في الأساس على تعزيز إجراء البحوث الجيِّدة ولا تتطرّق إلى مكافئة أسلوب التعليم أو فعاليّته.[42]

17.7.3 العلاقة بين تحديد الأهداف والرضا الوظيفي

يُقال أنَّ تحديد الأهداف يُعزِّز الرضا الوظيفي، ولكنَّ ذلك ليس صحيحًا تمامًا؛[43] فالعلاقة بين تحديد الأهداف والتخطيط والرضا الوظيفي أكثر تعقيدًا. إنَّ تحديد الأهداف، الذي يُعدُّ جزءًا من عملية التخطيط، لا يؤثِّر على الرضا الوظيفي بطريقة مباشرة؛ بل يؤثِّر عليه بناءً على مستوى أداء الموظف ومستوى طموحه، وهذا يعني أنَّ الرضا الوظيفي يعتمد كثيرًا على مستوى الأداء وليس على الأهداف المحدَّدة بذاتها.

في الواقع ما يُحدِّد استجابة الموظف الشعورية للأداء ليس مستوى الأداء بحدِّ ذاته، ولكن ما يُحدِّدها هو مستوى الأداء مقارنةً بمستوى طموح الموظف،(44) ولذلك ينشأ الرضا الوظيفي عن تقدير الموظف لأدائه الفعلي بمقارنته بمستوى طموحه (أو الأداء الذي يهدف إلى تحقيقه). يوضِّح الشكل التالي أنَّه عندما يصل أداء الموظف إلى المستوى المطلوب أو يفوقه، فمن المتوقَّع أن يشعر الموظف بشعور إيجابي (الرضا الوظيفي). في المقابل، عندما لا يرقَ الأداء إلى الطموحات، فإنَّ ذلك يُنتج شعورًا سلبيًا (عدم الرضا الوظيفي).

بالإضافة إلى ذلك، إذا كان الموظف يسعى إلى تحقيق أداء عالٍ من أجل الحصول على المكافآت الخارجية المرتبطة بالأداء، فإنَّ تحقيق الأداء العالي لن يؤدِّي إلى شعور الموظف بالرضا الوظيفي إلَّا إذا نتج عن ذلك حصوله على تلك المكافآت القيِّمة.(45) نستنتج ممَّا سبق أنَّ تحديد الأهداف يرتبط ارتباطًا غير مباشر بالرضا الوظيفي؛ فإذا ساهم تحديد الأهداف في وصول الموظفين إلى مستويات الأداء التي يطمحون إليها أو تحقيق النتائج المرتبطة بهذا الأداء، فمن المتوقَّع أن ينتج عن ذلك شعورهم بالرضا الوظيفي.



الشكل 147: العلاقة بين الأداء ومستوى الطموح والرضا الوظيفي

17.7.4 إدارة الموظفين عن طريق تحديد الأهداف

ما الذي يستطيع المديرون فعله من أجل تحفيز الموظفين عن طريق تحديد الأهداف؟ من المهم في البداية أن يُشجِّع المديرون أفراد المؤسسة على تقبُّل الأهداف التي تُسند إليهم والالتزام بها، ويمكن ذلك من خلال إشراكهم في وضع هذه الأهداف الصعبة والتي يجب أن تكون واضحة ومعقولة، والتأكُّد من أنَّهم يرونها معقولة وغير مستحيلة، بالإضافة إلى توفير التدريبات وكل أشكال الدعم اللازمة لتسهيل تحقيق تلك الأهداف إذا لزم الأمر، وتقديم الملاحظات والتقييمات التي تتيح للأفراد معرفة ما إذا كانوا على المسار الصحيح نحو تحقيق ذلك

الهدف، وتجنُّب استخدام التهديدات أو العقوبات. تجدر الإشارة إلى أنَّ التقييمات السلبية التي تتضمَّن انتقادات للأفراد دون تقديم أية أفكار حول كيفية تحسين أدائهم غالبًا ما تكون مُحبِطة وغير فعَّالة.

إنَّ من القضايا التي نبَّه إليها (ديمنج) هي أنَّ تحديد الأهداف قد ينشأ عنه شعور الخوف لدى الموظفين؛ الخوف من الفشل في تحقيق الأهداف، ويرى ديمنج أنَّ الخوف بمثابة مرض خطير يؤدِّي إلى ضعف أداء المؤسسة،[46] ولذلك ينبغي حث الموظفين على التخلُّص من هذا الخوف وتشجيعهم على تبنِّي نظرة إيجابية تجاه النجاح لكي يكونوا أكثر فاعلية. بالإضافة إلى ذلك، إذا كان يتوجَّب على المديرين تقديم تقييمات سلبية للموظفين من أجل تصحيح الأخطاء، فيجب أن تكون انتقاداتهم للموظفين بنَّاءة وموضوعية وذات مصداقية، وألا تأخذ طابعًا شخصيًّا أو فرديًّا، ومن المهم أن يتذكَّروا دائمًا أنَّه ليست هناك أية فائدة من التقييمات التي تقتصر على تقديم الانتقادات ولا تقدِّم أية أفكار حول كيفية إجراء التصحيحات اللازمة.

أخيرًا، ينبغي أن يضع المديرون في الحسبان أنَّ تقبُّل الهدف يحدث قبل أن يبدأ الموظفون في العمل على المهمة المطلوبة منهم، وأنَّه يمكن تشجيعهم على تقبُّل الهدف من خلال تقديم الوعود لهم بأنَّهم سوف يحصلون على مكافآت ودعمٍ كافيَيْن، وأنَّه يُمكن تعزيز ودعم التزامهم بالهدف أثناء فترة تأديتهم له من خلال مدّهم بالإمكانيات اللازمة ومكافأتهم على تقدُّمهم نحو تحقيق الهدف.

يستطيع المديرون أيضًا أن يضعوا مجموعة من القواعد التي تُسهم في التزام الموظفين بالأهداف، وأن يستخدموا سلطتهم الشرعية لتشجيع الموظفين على تحديد أهداف واضحة وصعبة، وأن يُحفِّزوا الموظفين على الشعور بأنَّ أهداف المؤسسة ما هي إلَّا جزء من أهدافهم الخاصة، ومن ثمَّ تحفيزهم على تقبُّل الأهداف والالتزام بها. إنَّ هناك من يرى أنَّه يمكن تعزيز تقبُّل الموظفين للأهداف والتزامهم بها إذا شعروا أنَّهم أفراد عائلة واحدة يعملون معًا لتحقيق أهداف مشتركة تُثبت جدارتهم ويُكافئون عليها في الوقت نفسه.[47]

17.7.5 الرقابة في المؤسسات

اكتشفت إدارة شرطة مدينة (دولوث) التي تقع في ولاية (مينيسوتا) الأمريكية قبل بضع سنوات أنَّها تعاني من تدنّي الروح المعنوية لدى موظّفيها؛ فبعد انقضاء فصل الصيف تبيَّن أنَّها سمحت لموظفيها بالحصول على الكثير من الإجازات ولكن الثمن كان كمًّا كبيرًا من المهام الصيفية التي من المفترض أن يُنفِّذها القسم، ولذلك ارتأت إدارة قسم الشرطة أنَّ عليها تقليل الإجازات المسموح بها عند وضع خطتها للصيف المقبل، ولكنَّها سُرعان ما علمت أنَّ الطلب على الإجازات الصيفية سوف يكون أكثر ممَّا كان عليه في الصيف السابق. لقد كان من الواضح أنَّ اتخاذ ذلك الإجراء سيؤدِّي إلى نشوء نزاع "حتمي" بين إدارة القسم ونقابة الشرطة.

قرَّرت إدارة القسم بعد ذلك استخدام التفكير الإبداعي لحل المشكلة، وبزغت خلال هذه العملية فكرة التحويل من نظام الأسبوع المكوَّن من سبعة أيام إلى نظام الأسبوع المكوَّن من ثمانية أيام. لقد كان ضباط الشرطة بموجب جدول العمل القديم يعملون خمسة أيام في الأسبوع لمدة ثماني ساعات في اليوم الواحد؛ أي أنَّهم يعملون 40 ساعة أسبوعيًا، ويحصلون على يومي إجازة خلال الأسبوع. في المقابل، سيعمل الضباط

بموجب جدول العمل الجديد لمدة 12 ساعة في اليوم الواحد وبمجموع 48 ساعة في الأسبوع، ويقتضي نظام العمل الجديد أن يعمل الضباط أربعة أيام، ثمَّ يحصلون بعدها على أربعة أيام إجازة، وهكذا. في الواقع، يُتيح النظام الجديد للضباط قضاء نصف فترة الصيف القادم في إجازة دون أن يطلبوا الحصول على أي يوم إجازة. لقد وافق كل من نقابة الشرطة ومجلس المدينة على هذه الخطة الجديدة، وقد وضعت إدارة القسم بعد حصولها على الموافقة خطةً لمراقبة فعالية حطّة العمل الجديدة، وجمعت أيضًا بيانات أساسية يُمكن بواسطتها مقارنة نتائج تطبيق جدول العمل الجديد بنتائج تطبيق جداول العمل القديمة عند إجراء عملية التقييم.(48)

بدأ تنفيذ جدول العمل المضغوط الجديد في شهر يناير، وترافق ذلك مع تطبيق نظام رقابة مناسب لمتابعة فعالية هذا الجدول الجديد. لقد كانت إدارة القسم شديدة الاهتمام بمعرفة تأثير جدول العمل الجديد على مستويات الإجهاد والرضا الوظيفي والفعالية الإجمالية لقسم الشرطة؛ أي تحديد ما إذا كان يوم العمل المكوَّن من 12 ساعة سيؤثِّر سلبيًا على الأداء، ولذلك راقبت إدارة القسم خلال العامين التاليين النتائج التي ترتَّبت على تنفيذ جدول العمل الجديد. لقد تبيَّن أنَّ الجدول الجديد أدَّى إلى العديد من النتائج الإيجابية؛ إذ انخفضت مستويات الإجهاد بالتزامن مع زيادة ساعات العمل والرضا عن أوقات الراحة الطويلة، ولم تكن هناك أية آثار سلبية على الأداء. في الوقت الحاضر، وبعد عدة سنوات من تنفيذ الجدول الجديد، يبدو أنَّه لا توجد أي رغبة في العودة إلى جدول العمل التقليدي القديم. تتداخل أنشطة التخطيط وأنشطة الرقابة تداخلًا معقَّدًا؛ إذ يجب تصميم وتنفيذ نظام لمراقبة فعالية الخطط المهمة أو الجوهريّة في سير عمل المؤسسة. سوف نبيِّن في الجزء المتبقي من هذا الفصل طبيعة عملية الرقابة وآثارها على المؤسسة وأفراد المؤسسة.

17.7.6 عملية الرقابة

الرقابة هي أحد الأنشطة الإدارية الأساسيّة، وتُعرَّف بأنَّها عملية مراقبة فعالية المؤسسة وتقييمها واتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على مستوى الفعالية المُراد أو تحسينه. تتضمَّن مهام المديرين المسؤولين عن الرقابة: الملاحظة والتقييم، بالإضافة إلى اقتراح الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

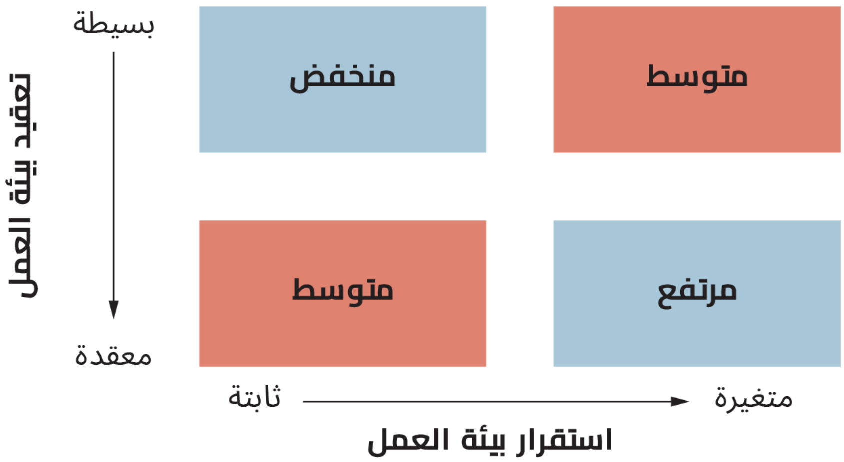
تُعدُّ الرقابة نشاطًا معقَّدًا يُنفَّذ ضمن عدة مستويات إدارية في المؤسسة، شأنُها شأن الأنشطة الإدارية الأخرى والتي تضمُّ التخطيط والتنظيم والتوجيه. على سبيل المثال، يُراقِب المديرون الذين يعملون في مستوى الإدارة العليا الخطط الاستراتيجية الشاملة الخاصة بمؤسساتهم، والتي لا يمُكن تنفيذها إلَّا إذا كان المديرون الذين يعملون في مستوى الإدارة الوسطى بدورهم يُراقبون خطط الأقسام والوحدات المختلفة في المؤسسة، وترتكز الأخيرة من جانبها على مراقبة المديرين الذين يعملون في مستوى الإدارة الدنيا للموظفين جماعاتٍ وأفرادًا. (راجع التسلسل الهرمي للأهداف الذي تطرقنا إليه سابقًا في هذا الفصل)

17.7.7 حاجة المؤسسات إلى الرقابة

على الرغم من الحاجة المُتزايدة إلى الرقابة في المؤسسات، إلا أنَّ أهمية الرقابة ومقدار الحاجة إليها وأنماطها تختلف باختلاف ظروف المؤسسة نفسها. إنَّ أهم ما يؤثِّر على طبيعة أنظمة الرقابة الخاصة

بالمؤسسات هو مقدار تغيُّر بيئة العمل وتعقيدها. غالبًا ما تكون الحاجة إلى التغيير قليلة جدًا في المؤسسات التي تعمل في ظل بيئات عمل تتسم بالاستقرار النسبي، لذلك يتمكَّن مديرو هذه المؤسسات من مراقبة مؤسساتهم بواسطة مجموعة من الإجراءات الروتينية. لكن عندما تكثُر التغيُّرات التي تحدث في بيئة العمل وما يُصاحب ذلك من عدم اليقين والغموض، فإنَّه يتوجَّب على المديرين في هذه الحالة إيلاء اهتمام دائم بعملية الرقابة، كما أنَّ الإجراءات الروتينية وأنظمة الرقابة الصارمة لا تصلُح في مثل هذه الظروف.

يؤثِّر تعقيد بيئة العمل أيضًا على طبيعة أنظمة الرقابة. تحتوي بيئات العمل البسيطة على عدد محدود من عناصر العمل (المُتشابهة عادةً) والتي يكون من السهل إلى حدٍّ ما مراقبتها بواسطة مجموعة موحَّدة من القواعد والإجراءات. على سبيل المثال، يمكن استخدام نظام الرقابة البيروقراطية نفسه في معظم المكاتب الفرعية التابعة لواحدٍ من البنوك الكبرى. لكن عندما يتزايد تعقيد بيئة العمل بسبب نمو المؤسسة أو تنوُّع منتجاتها أو ما إلى ذلك، تشتدُّ حاجة المديرين إلى معرفة آخر المستجدات في سوق العمل وإلى التنسيق بين أنشطة المؤسسة المتنوعة. بالإضافة إلى ذلك، فإنَّ التعقيد -الذي يقتضي زيادة في الرقابة- يتطلَّب أيضًا وجود أنظمة مفتوحة وهياكل تنظيمية عضوية يُمكنها الاستجابة لبيئات العمل المعقَّدة بسرعة وبفعالية.



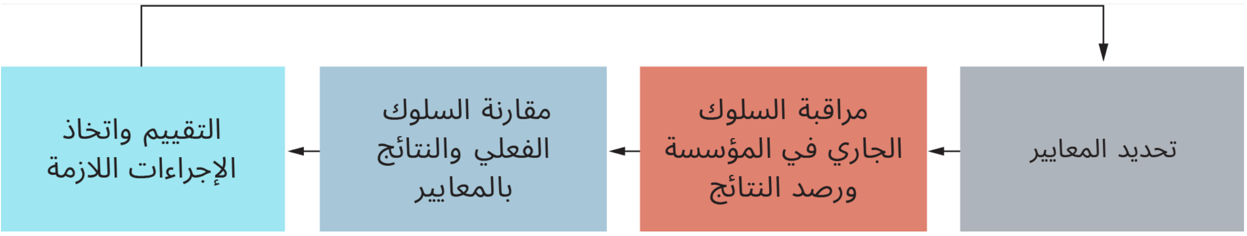
الشكل 148: الحاجة إلى الرقابة

غالبًا ما تُحدِّد المؤسسات التي تعمل في ظل ظروف معقَّدة هدفًا وسيطًا (means goal) وهو تطوير أنظمة مرنة: "لكي نتمكَّن من إدارة التعقيدات في مؤسستنا، يجب أن نبقى مرنين ومنفتحين."، ويؤدِّي ذلك إلى نقل محور اهتمام أنشطة الرقابة إلى متابعة تحقيق الأهداف النهائية، مثل: "نريد زيادة حصة كل قسم من أقسامنا في السوق بنسبة 10%". تُتيح صفة المرونة للمؤسسات الكثير من الخيارات المتعلِّقة بكيفية تحقيق الأهداف النهائية، إذ يُحدِّد كل قسم الطريقة التي تُناسبه لتحقيق الهدف النهائي. يُوضِّح الشكل التالي مقدار الرقابة الذي تحتاجه المؤسسات في ظل ظروف بيئات العمل المختلفة.

17.7.8 نموذج لخطوات عملية الرقابة

تؤثِّر الرقابة بطبيعتها على كل جزء من أجزاء المؤسسة، ومن الأمثلة على بعض الأمور الرئيسية التي تُفرض عليها الرقابة في المؤسسة: الموارد التي تحصل عليها، والمخرجات التي تتنج عنها، وعلاقاتها ببيئات العمل، وعملياتها التنظيمية، وجميع الأنشطة الإدارية. بالإضافة إلى ذلك، من الأمور الأساسية التي يجب مراقبتها أيضًا ضمن بيئة المؤسسة: عمليات التشغيل والمحاسبة والتسويق والتمويل وإدارة الموارد البشرية.

تقترح نماذج الرقابة التقليدية أربعَ خطواتٍ لعمليّة الرقابة (انظر الشكل التالي).



الشكل 149: نموذج الرقابة التقليدية

1. **تحديد المعايير**: المعايير هي الأهداف الوسيطة والنهائية التي حُدِّدت أثناء عملية التخطيط؛ وهذا يعني أنَّ عمليتي التخطيط والرقابة متداخلتان بطريقة معقَّدة في هذه المرحلة؛ إذ يشكِّل التخطيط الأساس لعملية الرقابة من خلال توفير معايير الأداء التي يُقارن المديرون بها أنشطة المؤسسة، كما أنَّ المعلومات الناتجة عن عملية الرقابة تُعدُّ مدخلات مهمة لعملية التخطيط التالية.

2. **مراقبة السلوك الجاري في المؤسسة ورصد النتائج**: بعد تحديد الأمور التي ينبغي ملاحظتها وضبطها، ومن سيكون مسؤولًا عن تنفيذ عمليّة الرقابة ومتى وكيف، يفحص المسؤولون ويدرسون ما يحدث فعليًا في المؤسسة.

3. **مقارنة السلوك الفعلي والنتائج بالمعايير**: وذلك من خلال تقدير الإنجازات الفعليّة للمؤسسة استنادًا إلى الأهداف المُخطَّط لها (ما تحاول المؤسسة تحقيقه) والوسائل المستخدمة (كيف تنوي المؤسسة تنفيذ الأعمال). تزوّد النتائج الصادرة عن هذه المقارنة المديرين بالمعلومات التي سوف يقيمونها في الخطوة النهائية.

4. **التقييم واتخاذ الإجراءات اللازمة**: يضع المديرون استنتاجات بشأن العلاقة بين النتائج المتوقَّعة والنتائج الفعلية بالاستفادة من المعلومات الناتجة عن الخطوة السابقة، ثمّ يقرِّرون ما إذا كانوا سيُتابعون وفق النهج الذي بدأوا به في المخطط السابق، أم أن عليهم تغيير المعايير واتّخاذ بعض الإجراءات التصحيحية.

17.7.9 الاختلافات بين أنظمة الرقابة

على الرغم من أن جميع أنظمة الرقابة الجيدة تنتهج خطوات الرقابة التقليدية السابقة، إلا أنَّ هذا لا يعـني أنَّ جميع أنظمة الرقابة متماثلة؛ إذ تختلف أنظمة الرقابـة من حيث درجـة إدارتهـا ذاتيًـا (مقابـل إدارتهـا من جهـات خارجية)، والمرحلة الزمنية التي تُنفَّذ فيها عند إجراء العمل.

ا. الأنظمة السيبرانية وغير السيبرانية

تختلف أنظمة الرقابة من حيث مقدار الاهتمام الخارجي الذي تحتاجه لكي تعمل بفعالية، وتنقسم وفق ذلك إلى نوعين اثنين: أنظمـة الرقابـة السـيبرانية وأنظمـة الرقابـة غـير السـيبرانية. تعتمـد أنظمـة الرقابـة السـيبرانية (cybernetic control systems) على أسلوب التنظيم الذاتي الذي يكشف الانحرافات عن الأنشطة المخطَّط لها وعن معايير الفعالية المطلوبة ويصحِّحها تلقائيًا. في الواقـع، إنَّ القليـل فقـط من أنظمـة الرقابـة هي أنظمـة سيبرانية تمامًا، فمعظمها يعتمد على الأنظمة شبه السيبرانية. على سبيل المثال، يستخدم نظام الرقابة الموجود في محطة توليد الكهرباء التي تعمل بالفحم التابعة لشركة ديترويت إديسون (Detroit Edison) أجهزة حاسوب لمراقبة تدفق الفحم المطحون إلى غرفة الاحتراق، وتعمل أجهزة الحاسوب على تسريع التـدفق أو تقليلـه حسـب الضرورة للحفاظ على وجود قدر كافٍ من الوقود.

إنَّ مجرَّد أتمتة نظام العمل لا يعني بالضرورة أن يكون نظام الرقابة الخاص به سيبرانيًا بالكامـل. على سـبيل المثال، كانت الغواصة التي أُرسلت للبحث عن سفينة تايتانيك الغارقة وتصويرها غواصة مؤتمتة بالكامل، ولكن كان هناك أشخاص على السطح يُراقبون فعالية عمل الغواصة ومدى نجاحها في تطبيقها للمهمـة المخطَّط لهـا. يجب أن يتضمَّن نظام العمل إمكانيات للرقابة الذاتية حتى نصنِّفه بأنَّه نظام سيبراني، ولا يُشترط أن تكـون هـذه الإمكانيات آلية أو محوسـبة؛ ففريـق العمـل الـذي يُـراقِـب الأنشـطة الخاصـة بـه دون مسـاعدة خارجيـة يُشـكِّل نظامًا سيبرانيًا.

في المقابل، فإنَّ أنظمة الرقابة غير السيبرانية (noncybernetic control systems) هي الأنظمـة الـتي تُنفَّذ باستقلال تام عن أنظمة العمل، وتعتمد على المراقبة الخارجية، على سبيل المثال، تستعين بعض شـركات التصنيع بوحدة منفصلة متخصِّصة في ضمان الجودة من أجل مراقبة معايير الجودة والتأكُّد من تطبيقها بدلًا من تـرك هـذه المهمـة لفِـرق الإنتـاج نفسـها. لا تعتمـد هـذه الأنظمـة على التنظيم والرقابـة الذاتيـة، بخلاف أنظمة الرقابة السيبرانية.

ب. تقسيمات الرقابة حسب الزمن

يمكن للمؤسسات إجراء عملية الرقابة في ثلاث مراحل من العمل: قبـل تنفيـذ العمـل أو أثنـاءه أو بعـده،[49] وفي الواقع العملي يستخدم معظم المديرين نظام رقابة هجين يدمج عمليـة الرقابـة في كـل مراحـل العمـل لكي يتمكَّنوا من الاستعداد للعمل، وتوجيه تقدُّمه، وتقييم نتائجه.

يُطبِّق المديرون الرقابة المُسبقة (precontrol) لمنع الانحراف عن خطة العمل المنشودة قبل البدء بالعمل. على سبيل المثال، يفحص بوتش ليدوروفسكي (Butch Ledworowski)، مالك شركة ليل أميريكا لمقاولات البناء (Lil' America Building Contractors)، جميع مواد البناء للتأكُّد من أنَّها تلبِّي المعايير المطلوبة.

يستخدم المديرون الرقابة المتزامنة (concurrent control) لمنع الانحراف عن مسار العمل المخطَّط له أثناء تنفيذ العمل، وهناك نوعان من الرقابة المتزامنة، هما:

- **الرقابة التوجيهية** (steering control): هي رقابة متزامنة تفاعلية تحدث بعد الشروع في تنفيذ خطة العمل وقبل الانتهاء منها. على سبيل المثال، يزور (بوتش) جميع مواقع البناء ويُراقب النجارين الذين يعملون لديه ويقدِّم لهم المشورة والتوجيه أثناء عملهم.
- **الرقابة الفاحصة أو التمحيصية** (screening control): هي رقابة متزامنة وقائية، ويستخدمها المديرون عند اكتمال إحدى المراحل الأساسيّة في خطّة العمل، من أجل تقييم العمل المُنجز حتى تلك النقطة وتحديد ما إذا كان من المناسب المضي قدمًا وفق الخطّة ذاتها أو في حال وجود ضرورة لإجراءات بعض التعديلات على الخطّة الأساسيّة. إذا كان الأمر كذلك، يتخذ المديرون قرارًا بالانتقال إلى المرحلة التالية. على سبيل المثال، دائمًا ما يتفقَّد (بوتش) أعمال النجارة بعد هيكلة الجدران، ولا يسمح لفنيّ الكهرباء البدء في توصيل الأسلاك عبر هياكل الجدران إلَّا إذا أقرَّ بجودة عمل النجَّارين.

يُطبِّق المديرون الرقابة التالية (postaction control) بعد الانتهاء من تنفيذ خطذة العمل والحصول على المنتج أو الخدمة من أجل تفحُّص المُخرجات وتقييمها. على سبيل المثال، بعد كل عملية تجديد أو إعادة تصميم يُقيِّم (بوتش) العمل لتحديد ما إذا كان يُطابق المواصفات، ويتأكد بأن العمل أُنجز وفق الجدول الزمني المُحدّد ، وأنه لم يتجاوز حدود الميزانية الموضوعة مُسبقًا. تُسهم الرقابة البعدية إسهامًا مهمًا في التخطيط للمستقبل، ولكنَّ فائدتها الأساسية هي تقديم التقييمات عن طريق توضيح مستوى نجاح أنشطة العمل وفق خطة العمل الأساسيّة.

17.7.10 خصائص أنظمة الرقابة الفعالة

تشترك أنظمة الرقابة الناجحة في خصائص معينة. أولى خصائص نظام الرقابة الفعَّال هي أنَّه يتتبّع خطوات نموذج الرقابة الذي وضَّحناه سابقًا في هذا القسم ويُتابع مُتابعةً جيّدة جميع الأهداف التنظيمية. الخاصية التالية لنظام الرقابة الفعَّال هي أن يكون هجينًا قدر الإمكان من أجل مراقبة الأنشطة وتصحيحها في جميع مراحل سير العمل في المؤسسة باستخدام أنواع الرقابة الثلاث: المُسبقة والمتزامنة والتالية. من الخصائص الأخرى التي يتميَّز بها نظام الرقابة الفعَّال هي حُسن استغلاله للمعلومات المتوفِّرة، وملاءمته لاحتياجات المؤسسة، وإمكانية تطبيقه، وسنوضِّح هذه الخصائص الثلاث في الفقرات التالية.(50)

لا شكَّ أنَّ عملية الرقابة نفسها وجميع أنظمة الرقابة الفعَّالة تعتمد على المُعطيات والمعلومات المُتوفرّة والمُستجدّة؛ فبدون توفُّر المعلومات الجيِّدة، لا يتمكَّن المديرون من تقييم ما إذا تحقَّقت الأهداف النهائية، ولا

يتمكّنون من تحديد العلاقة بين تلك الأهداف أو تقديم التقييمات الجيّدة لواضعي الخطط. يجب أن تكون المعلومات دقيقة وموضوعية وأن تتوفَّر في الوقت المناسب وأن تُوفّر للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب لكي تكون فعَّالة، لذلك تتأكّد المؤسسات التي تسمح بمشاركة الموظفين على نطاق واسع من إمكانية الوصول إلى جميع المعلومات المتعلِّقة بالمؤسسة من قِبل أي موظف يحتاج إليها من أجل اتخاذ قرارات جيِّدة. على سبيل المثال، تتابع شركة أوتيكون (Oticon)، وهي شركة دنماركية متخصِّصة في تصنيع أجهزة تحسين السَّمَع، جميع المعلومات المتبادلة عبرها وتضعها في نظام المعلومات الخاص بها، والذي يستطيع جميع الموظفين الوصول إليه.



الشكل 150: شركة أوتيكون (Oticon building) - مصدر الصورة: حساب News Oresund/ فليكر مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

في الصورة مبنى شركة أوتيكون (Oticon building)، وهي شركة دنماركية لتصنيع المعينات السمعية. أحد الإجراءات الرقابية التي تتخذها شركة أوتيكون (Oticon) هو متابعة جميع المعلومات المتبادلة عبرها ووضعها في نظام المعلومات الخاص بها، والذي يستطيع جميع الموظفين الوصول إليه.

من خصائص نظام الرقابة الجيّد أيضًا أنَّه يُركِّز على ما هو ضروري للمؤسسة. يُبيِّن الواقع أنَّ المديرين الذين يُراقبون جميع أنشطة العمل ونتائجه يُهدرون الموارد، وقد يؤدّي نظام الرقابة الذي يتبّعونه إلى توليد مشاعر وردود فعل سلبية لدى الأفراد في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.

الخاصية الأخيرة لنظام الرقابة الجيّد هي قابليته للتطبيق؛ إذ لا يجوز استخدام أي نظام يعمل جيّدًا في مؤسسات أخرى أو يبدو رائعًا على الورق إلَّا إذا كان ملائمًا للتطبيق في المؤسسة المعنيّة. تتضمَّن الأمور التي ينبغي مراعاتها في نظام الرقابة: الجدوى، والمرونة، وتقبُّل أعضاء المؤسسة له، وسهولة دمج النظام مع أنشطة التخطيط.

17.7.11 تأثيرات الرقابة على أعضاء المؤسسة

لقد أصبحتَ مُدركًا الآن أهمية وظيفة الرقابة. سوف نتناول فيما يلي المنافع التي تجلبها الرقابة للمؤسسة أو أعضاء المؤسسة، إذ إنَّ هناك العديد من التأثيرات الإيجابية لأنظمة الرقابة على كلٍّ من المؤسسات والأفراد

الذين يعملون فيها إذا صُمِّمت هذه الأنظمة تصميمًا جيّدًا.[51] لكن من المؤسف أيضًا أنَّ أنظمة الرقابة تؤدِّي في بعض الأحيان إلى عدة آثار سلبية. يُبيِّن الجدول التالي كلًّا من التأثيرات الإيجابية والسلبية للرقابة على أعضاء المؤسسة.

الجدول 45: تأثيرات الرقابة على أعضاء المؤسسة

تأثيرات الرقابة على أعضاء المؤسسة
التأثيرات الإيجابية المُحتملة للرقابة
توضيح الأعمال أو النتائج المتوقَّعة
تقليل الغموض
تقديم التقييمات
تسهيل تحديد الأهداف
تعزيز الرضا الوظيفي
تحسين الأداء
التأثيرات السلبية المُحتملة للرقابة
استنزاف الموارد
توليد مشاعر الإحباط والعجز
إضفاء حالة من الروتين في بيئة عمل المؤسسة
وضع أهداف غير مناسبة
تعزيز السلوكيات غير الملائمة
تقليل الرضا الوظيفي
زيادة التغيُّب عن العمل
زيادة معدل دوران الموظفين
التسبُّب بالتوتر والإجهاد

أ. التأثيرات الإيجابية

قد تُسهم أنظمة الرقابة المؤسسية في العديد من التأثيرات الإيجابية على دافعية أعضاء المؤسسة وأدائهم ورضاهم، ويحدث ذلك في حالة توفُّر هيكل عمل ملائم وتقييم مناسب وبرامج فعَّالة لتحديد الأهداف.

عندما يرغب الموظفون في أن يستوضحوا عن طبيعة الأعمال التي يُتوقَّع منهم تأديتها، فإنَّ بإمكان القادة تحسين الأداء والرضا الوظيفي عن طريق تقديم هيكل ومخطط واضح للعمل، إلى جانب تقديم التوجيهات

اللازمة عند تطبيق أنظمة الرقابة المُسبقة والمُتزامنة، ويترتَّب على مثل هذه الأمور التأثير إيجابيًا على الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، فإنَّ نظام الرقابة الجيِّد يُقلِّل من الغموض، الأمر الذي يعود بالنفع على الموظفين الذين يميلون إلى تجنُّب حالات عدم اليقين أو لا يُحسنون التصرُّف في المواقف التي يكتنفها الغموض وعدم الوضوح.

يُقدِّم نظام الرقابة الجيِّد أيضًا تقييمات بنَّاءة للموظفين. يتفاعل معظم الموظفين إيجابيًّا مع التقييمات الدقيقة المتعلِّقة بفعاليتهم والتي تُقدَّم لهم في الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب،[52] إذ تساعدهم التقييمات على تصحيح سلوكياتهم غير الفعَّالة؛ بل والأهم من ذلك أنَّها تُسهم في تعزيز الرضا الوظيفي، ويتضِّح ذلك من أنَّ الأفراد الذين لديهم رغبة كبيرة في النجاح والإنجاز يشعرون بالسرور عندما يُدركون من خلال التقييمات أنَّهم على المسار الصحيح للنجاح. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تُحسِّن التقييمات من الأداء الوظيفي إذا استفاد منها الموظفون واستغلوها في تقويم أهدافهم أو أساليبهم أو مستويات الجهد التي يبذلونها على النحو الملائم. إنَّ كلًّا من الرقابة المتزامنة والرقابة البعدية تُقدِّم تقييمات للموظفين بشأن مدى ملاءمة سلوكياتهم ومدى إسهام أعمالهم التي يؤدّونها في تحقيق نتائج ناجحة.

يُسهم نظام الرقابة الجيِّد إسهامًا كبيرًا في تحديد الأهداف المناسبة، ولقد وضَّحنا خلال هذا الفصل أنَّ تحديد الأهداف هو عامل مهم من عوامل الإدارة الفعَّالة. على سبيل المثال، يفرض نظام الرقابة الذي تُطبِّقه إحدى شركات المبيعات على الموظفين استخدام طريقة محدَّدة للبيع (هدف وسيط) يساعدهم على العمل نحو تحقيق هدف مبيعات محدَّد وصعب (الهدف النهائي).

تساعد الرقابة المُسبقة الموظفين على فهم كيفية تحقيق مستوى المبيعات المطلوب من خلال الأهداف الوسيطة، مثل: إجراء مكالمات مبيعات معينة أو تقديم عروض ترويجية خاصة، بمعنى آخر المخطط للوصول إلى الأهداف واضح للأفراد وما عليهم إلا بذل جهد في سلوك هذا المخطط. تقدِّم الرقابة المتزامنة والرقابة التالية تقييمات تساعد الموظفين على مراقبة تقدُّمهم في العمل. يتّضح ممَّا سبق مدى قوة التأثيرات المترتِّبة على تحديد الأهداف المناسبة، إلى جانب التقييمات التي تبيِّن مستوى التقدُّم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

ب. التأثيرات السلبية

للأسف ليست جميع أنظمة الرقابة تترك الآثار الإيجابية السابقة؛ فالرقابة الزائدة تهدر المال والجهد. على سبيل المثال، يحتاج دونالد بيمبل (Donald Pemble) إلى ميزانية سفر أكبر لأنَّه يجب عليه فحص الجسور شخصيًا في ظل نظام الرقابة الجديد، ويقضي المفتشون الذين يعملون تحت قيادته أوقات العمل في تسجيل البيانات وكتابة الأرقام والتذمُّر بشأن هذا الوضع غير العادل، في حين كان من الممكن أن يستثمرو ذلك الوقت في تفقُّد الجسور والتحقّق من مراحل بناءها. لا تؤدِّي الرقابة الزائدة إلى إهدار الأموال بسبب فشلها في تعزيز الفعالية فحسب؛ بل يمكن أيضًا أن تؤدِّي إلى مشكلات إضافية.

على سبيل المثال، تغيَّر حال (شانون) وزملائها في العمل من كونهم موظفين جيِّدين يُحافظون على دقة السجلات ويُجرون عمليات تفتيش شاملة للجسور إلى موظفين متضايقين يُزوِّرون بيانات السجلات من أجل

استدراك برنامج العمل بأي طريقةٍ ممكنة؛ والمشكلة الأكبر التي تترتَّب على ذلك هي أنَّ سائقي السيارات يسافرون وهم مطمئنون عبر الجسور التي قد تكون غير آمنة. بالإضافة إلى ذلك، قد تؤدّي كثرة الأعمال المكتبية التي تقتضيها الرقابة الزائدة إلى شعور الموظفين بالإحباط والعجز. على سبيل المثال، تُهدُر الإجراءات الروتينية التي تفرضها أنظمة الرقابة في العديد من الجامعات أوقات الطلاب؛ إذ تضطرهم إلى الوقوف في طوابير لفترات قد تمتد إلى ساعات من أجل انتظار دورهم لدفع رسوم السكن الجامعي، أو شراء تذاكر وجبات الطعام، أو استئجار مواقف للسيارات، أو دفع الرسوم الدراسية، أو التسجيل للفصول الدراسية، وينعكس انزعاج الطلاب واستياؤهم على العديد من موظفي الجامعة الذين يُشكِّكون في كفاءة وعقلانية وذكاء المشرفين الذين يُصرُّون على على التمسُّك بإجراءات الرقابة الزائدة.

تؤثِّر أنظمة الرقابة السيئة تأثيرًا سلبيًا على تحديد الأهداف أيضًا. وضَّحنا سابقًا أنَّ نظام الرقابة الجيِّد يُساهم في تحديد أهداف فعَّالة ومتابعتها، ولكنَّ نظام الرقابة السيء يؤدِّي إلى عكس ذلك تمامًا؛ فنظام الرقابة الذي يُركِّز على وسائل وأهداف غير معقولة، أو غير منطقيّة، قد يدفع الموظفين إلى وضع أهداف شخصية غير مناسبة. على سبيل المثال، يُعدُّ الهدف النهائي الذي حدَّده (دونالد بيمبل) والذي ينص على فحص جميع الجسور خلال عامين هدفًا غير ممكنٍ، على الأقل بالإمكانيات التي المُتوفّر لدى الأفراد العاملين، كما أنَّ عمليات الفحص الشهرية (الأهداف الوسيطة) كانت غير قابلة للتحقيق أيضًا. كان تمسُّك (دونالد) بهذه الأهداف غير المعقولة مُبديًا ردود أفعاله المتعنتة عندما فشل المفتشون في تحقيقها، لذلك أصبح الهدف الأساسي لشانون وزملائها في العمل متمركزًا على الاحتفاظ بوظائفهم، بدلًا من الاهتمام بدقة عمليات الفحص وجودتها.

بالإضافة إلى التأثير السلبي على تحديد الأهداف كما ذكرنا في الفقرة السابقة، فإنَّ أنظمة الرقابة غير المناسبة قد تُعزِّز أيضًا بعض السلوكيات التي تُقلِّل من الإنتاجية لدى الأفراد، على الرغم من أنَّ تلك السلوكيات قد تكون مناسبة. على سبيل المثال، الكثير من المديرين الذين يُركِّزون على مواظبة الموظفين على الحضور للعمل لا يُعزِّزون السلوكيات الأخرى المرغوبة، مثل الإبداع والتعاون والعمل بروح الفريق،[53] يرى هؤلاء المديرون أنَّ متابعة الحضور أسهل من متابعة مستويات الإبداع، ولكن على الرغم من أنَّ تشجيع الموظفين على الحضور ليس خطأً، إلّا أنَّ نظام الرقابة الذي يُعزِّز الحضور عن طريق فرض عقوبة على التأخير يُؤدِّي إلى جمود الموظفين (الذين يبقون دائمًا في مكان العمل تقريبًا) ويحدّ من إبداعهم. على سبيل المثال، سوف تواجه وكالات الإعلانات التي تتعلّق على حضور الموظفين (إيجابًا أو سلبًا) ولكن لا تُعلّق أو تكافؤ إبداعهم، سوف تواجه عواقب وخيمة عاجلًا أم آجلًا.

قد تنشأ بعض المشكلات الأخرى نتيجةَ للتقيُّد الصارم بالأهداف أو المهام المحدودة، حتى عندما تُسهم أنظمة الرقابة في تحديد أهداف مناسبة وتعزيز السلوكيات الملائمة. على سبيل المثال، قد تؤدِّي كثرة الأهداف المحدَّدة والدقيقة إلى الحد من الإبداع؛ فالوقت الطويل الذي يجب أن يقضيه أعضاء المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المحدَّدة لن يُتيح لهم سوى القليل من الوقت أو الجهد للإبداع. لا تحدّ هذه المشكلة من الإبداع فحسب؛ بل إنَّ كل دقيقة تُقضى في تسجيل الحضور في الفصل الدراسي تستهلك دقيقة من الوقت المتاح للتدريس، وكل ساعة يقضيها ضابط الشرطة في إنجاز الأعمال المكتبية تستهلك ساعة من الوقت المتاح

للخدمات العامة. ما نستخلصه ممّا سبق هو أنَّه يتوجَّب على المديرين الاقتصار على تحديد الأهداف الضرورية فقط ومراقبة التزام الأفراد بها.

الحاجة إلى السيطرة الشخصية

لا خلاف إطلاقًا على أنَّ المؤسسات بحاجة إلى الرقابة على أعضائها وعملياتها، ولكنَّ الأفراد في الوقت نفسه بحاجة إلى أن يكون لديهم قدرٌ من السيطرة الشخصيّة (حاجة إلى الإيمان بأنَّهم قادرون على إحداث تغيير إيجابي على بيئة العمل).[54] أحيانًا تتسبَّب الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية التي تجري داخل المؤسسة في شعور الأفراد بأنَّهم لا يتمتَّعون إلَّا بقدر قليل جدًّا من السيطرة الشخصية، او أنهم مراقبون على الدوام ولا ثقة لدى المؤسسة أو الإدارة بقدراتهم الذاتيّة.

على سبيل المثال، يُنفِّذ المديرون مهمة الرقابة عن طريق تحديد القواعد التنظيمية وإجراءات التشغيل القياسية ومطالبة أفراد المؤسسة بالالتزام الصارم بها، وهذا هو حال الكليات والجامعات التي تُحدِّد للطلاب المواد التي يُسمح لهم بدراستها ومواعيدها، والدرجات التي يتعيَّن عليهم تحصيلها، والطريقة التي يجب عليهم التصرُّف بها خارج الفصل الدراسي، وما إلى ذلك. ينطبق ذلك الحال أيضًا على الشركات التي تُحدِّد للموظفين موعد الذهاب إلى العمل، وعدد ساعات العمل، والزيَّ الذي يرتدونه في العمل، ومواعيد الاستراحات، وطريقة أداء الوظائف، والكثير من الأمور الأخرى.

التحدي الذي يواجه المديرين هو تحقيق التوازن بين مقدار الرقابة الذي تحتاجها مؤسساتهم ومقدار السيطرة الشخصية التي يحتاجها أفراد المؤسسة. تشير الدراسات إلى أنَّه يمكن تعزيز الرضا الوظيفي لأعضاء المؤسسة وتحسين أدائهم عند الوصول إلى نقطة التوازن تلك.[55] بالإضافة إلى ذلك، هناك دلائل تُبيِّن أنَّه قد يترتَّب على مستويات السيطرة الشخصية المنخفضة أو التي تكون أقل من المستويات المأمولة، يترتّب عليها عددٌ من العواقب التنظيميّة غير المرغوب فيها، مثل الانسحاب والآثار الصحية السلبية (الإجهاد والإحباط والاكتئاب).[56]

إنَّ إيجاد التوازن الأمثل بين الرقابة المؤسساتيّة والسيطرة الشخصية ليس مهمة سهلة، ويرجع سبب ذلك إلى أنَّ معظم الموظفين يرغبون في الحصول على قدرٍ من السيطرة الشخصية على عملهم أكبر ممَّا تتيحه المؤسسات التي يعملون فيها، وغالبًا ما يسعى الأفراد لاكتساب قدر أكبر من السيطرة على الرغم من العوائق والقيود التي تضعها المؤسسة للحد من ذلك.[57] قد يؤدِّي الفشل المتكرر في الحصول على السيطرة الشخصية الكافية إلى تكوُّن ما يُعرف بالعجز المُتعلَّم أو المُكتَسب (learned helplessness) لدى الموظفين.[58]

إنَّ الأفراد الذين تُشعرهم تجاربهم السابقة أنَّهم عاجزون عن التأثير في بيئة عملهم غالبًا ما يكونون هم مصدر الإنتاجية المنخفضة والجودة القليلة والتغيُّب الزائد وعدم الرضا والدوران الوظيفي، وغالبًا ما تكون ردود أفعالهم على هيئة اكتئاب وقلق وتوتر وإحباط وعدائية وغضب، الذي قد يرقى إلى التخريب أو الأذى. بالإضافة إلى ذلك، عندما يتشكَّل العجز المُكتسب لدى الأفراد، فإنه يترك انطباعًا في أنفسهم، يستمر حتى لو حدثت تغييرات في بيئة العمل تُتيح لهم سيطرة أكبر، لذلك يجب على المديرين أن يمنعوا الموظفين من الشعور بالعجز المكتسب

في بادئ الأمر، لأنَّ التخلُّص منه صعبٌ للغاية، ويجب عليهم أن يتيحوا للموظفين السيطرة على جوانب حيـاتهم العملية التي يستطيعون السيطرة عليها جيِّدًا وألَّا يفرضوا عليهم إلَّا القدر الضروري من الرقابة الإدارية فقط.

البحث عن التوازن

يبدو للوهلة الأولى أن على المديرين الاستجابة لمطالب الموظفين المستمرَّة بخصـوص الحصـول على قـدر أكبر من السيطرة، ولكن هناك عدد من الدراسات التي تُبيِّن أنَّ إعطاء الموظفين قدر أكبر من السـيطرة عشـوائيًا قد يؤدِّي في الواقع إلى نتائج سلبيّة عسـكيّة وضـعف الأداء، في حـال تجـاوزت السـيطرة الممنوحـة للمـوظفين قدرتهم أو كفائتهم على استخدامها.[59]

إذا كان نظام الرقابة الزائدة غير فعَّال، وإذا كان إعطاء الموظفين كامل السيطرة الشخصية التي يرغبون فيهـا غير فعَّال أيضًا، فالسؤال الذي يطرح نفسه هو: مـاذا الـذي يمكن للمـديرين فعلـه لتحقيـق التـوازن المناسـب؟ تتلخَّص إجابة هذا السؤال في النقاط التالية:

1. أولًا: وضَّحنا أنَّ أفراد المؤسسة يحتاجون إلى قدر من السيطرة الشخصية؛ لذلك يتـوجَّب على المـديرين أن يمنحوهم قدر السيطرة المُؤهلين للتعامل معه.
2. ثانيًـا: التأكُّـد من أنَّ المـوظفين الـذين حصـلوا على السـيطرة يشـعرون بـأنَّهم يسـتطيعون اسـتخدامها بفعالية، ومساعدتهم على توجيه جهودهم وتحويلها إلى أداء ناجح.
3. ثالثًا: الإدراك بأنَّ أنظمة الرقابة المؤسسية تؤثِّر على تصوُّرات أفراد المؤسسة حول السيطرة الشخصـية، ومن ثمّ قد تؤدِّي إلى تغيير سلوكياتهم وتوجُّهاتهم.

يستطيع المديرون معرفة المزيد عن حاجة الموظفين للسيطرة عن طريق إجراء المقـابلات معهم واسـتطلاع آرائهم، ويستطيعون من خلال دراسة أوضاع المؤسسة تحديد مقدار الرقابـة الموجـود في المؤسسـة والمجـالات التي تخضع للرقابة، بالإضافة إلى المجالات الأخرى التي تحتاج إلى الرقابة. يصبح هدف المـديرين بعـد ذلـك هـو تحقيق الانسجام الأفضل بين احتياجات كلّ من الموظفين وبيئة العمل.

اختبار مدى الفهم

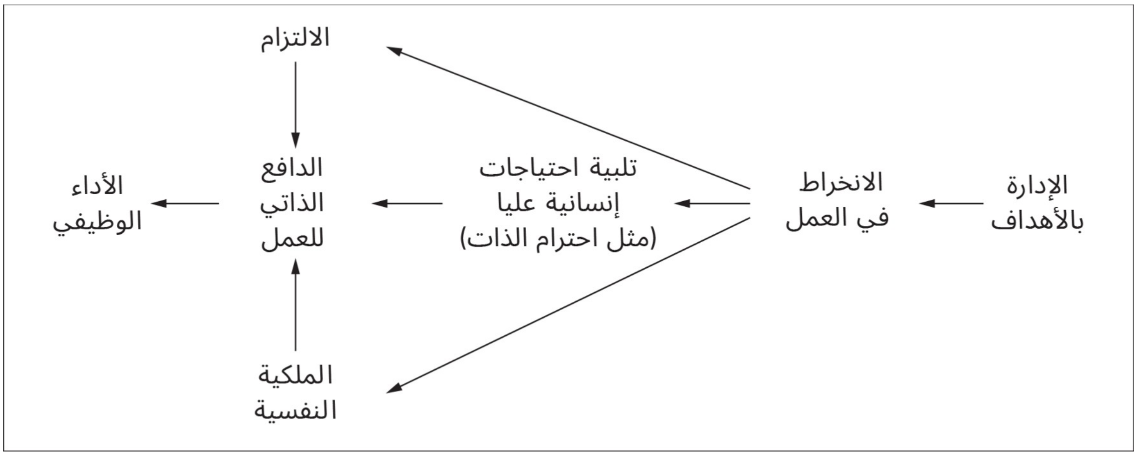
1. كيف تُستخدم نظرية الهدف في عملية التخطيط؟
2. ما هي السلبيات التي قد تواجهها المؤسسات عند تحديد الأهداف؟
3. كيف يرتبط تحديد الأهداف بالأداء والرضا الوظيفي؟

17.8 الإدارة بالأهداف: أسلوب للتخطيط والرقابة

وضِّح الإدارة بالأهداف بوصفها فلسفةً وأسلوبًا إداريًا، ووضِّح آثارها.

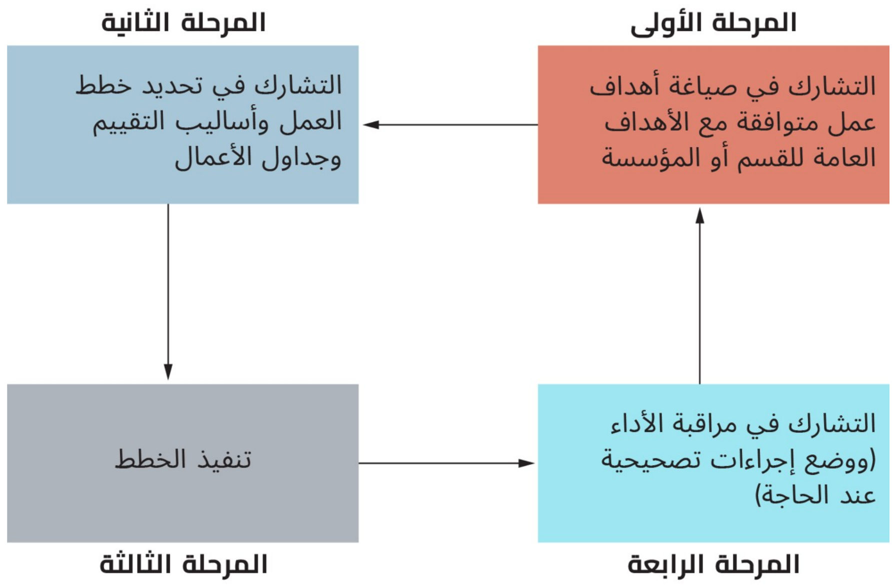
عندما يكون لدى الأفراد التزام شخصي تجاه الخطط التي تضعها مؤسساتهم، فإنَّ تلك الخطط تُنجز على أكمل وجه وتتحوَّل إلى واقع؛ هذه الحقيقة البديهية هي الفلسفة التي يستند إليها أسلوب الإدارة بالأهداف.

تُعدُّ الإدارة بالأهداف (Management by objectives) فلسفة إدارية، وأسلوبًا للتخطيط والرقابة، وطريقة تتيح مشاركة أكبر وأعمق للموظفين.[60] تعتمد الإدارة بالأهداف بوصفها فلسفة إدارية على نموذج إدارة الموارد البشرية ونظرية Y التي تفترض أنَّ الموظفين يستطيعون توجيه أنفسهم والتحكُّم بإمكانيّاتهم ذاتيًّا، وترتكز أيضًا على نظرية ماسلو للاحتياجات. الفكرة هي أنَّ مشاركة الموظفين في عمليات التخطيط والرقابة تتيح لهم الانخراط في أنشطة العمل، وتزيد من إدراكهم لأهمية العمل، وتُلبِّي لهم احتياجات إنسانية أعلى (مثل احترام الذات وتقديرها)، ممَّا يؤدِّي إلى زيادة دافعيتهم وتحسين أدائهم الوظيفي (انظر الشكل التالي). بالإضافة إلى ذلك، هناك افتراض ينصُّ على أنَّ مشاركة الموظفين تُسهم في تعزيز التزامهم بخطط العمل وزيادة رضاهم الوظيفي.



الشكل 151: تأثيرات الإدارة بالأهداف على الموظفين

على الرغم من وجود طرق عديدة لتطبيق الإدارة بالأهداف، إلَّا أنَّها ببساطة عمليةٌ يتعاون خلالها المديرون وموظفوهم من أجل تحديد أهداف المؤسسة وخططها وأنظمة الرقابة الخاصة بها؛ إذ يُحدِّدون معًا الأهداف المشتركة والنتائج المتوقَّعة من كل فرد، ويستخدمون هذه المعايير في توجيه سير عمل المجموعة وتقييم إنجازات الأفراد.[61] يُمكن من خلال هذه العملية الاستفادة من معارف ومهارات مُختلف أفراد المؤسسة، يطلب المديرون من الموظفين المشاركة في تحديد الأهداف الخاصة بهم، بدلًا من أن يفرضوا على الموظفين الأهداف التي يجب عليهم تحقيقها (أسلوب الإدارة التقليدية).



الشكل 152: عملية الإدارة بالأهداف

بعد وضع مجموعة من الأهداف المقبولة لكل موظف من خلال المُشاورة والمناقشة، يُشارك الموظفون مشاركةً فاعلةً في صياغة خطط العمل لتحقيق تلك الأهداف، ثمَّ يشرعون في تنفيذ هذه الخطط، وفي المرحلة الأخيرة من عملية الإدارة بالأهداف يُحدِّدون كيف سيُطبِّقون عمليات الرقابة ويُتابعون أداءهم ويقترحون إجراء تصحيحات إذا حدثت أية انحرافات عن الخطط المحدَّدة، وعند اكتمال هذه المرحلة تبدأ عملية الإدارة بالأهداف مرة أخرى. يوضِّح الشكل التالي المراحل الرئيسية لعملية الإدارة بالأهداف.

17.8.1 نظرية الإدارة بالأهداف

يُمكن أن تُسهم عملية الإدارة بالأهداف في تعزيز فعالية المؤسسة؛ لأنَّها تتألف من العناصر الأربعة الرئيسية التالية:[62]

1. **وضع أهداف محدَّدة**: إنَّ أداء الموظفين الذين لديهم أهداف يعملون من أجل تحقيقها أفضل من أداء الموظفين الذين يعملون بدون أهداف، كما وضَّحنا سابقًا.
2. **وضع أهداف واقعية ومقبولة**: إنَّ تحديد أهداف واقعية ومقبولة ضروريٌ لتحقيق نتائج ناجحة، وما يزيد من دافعيّة الفرد أيضًا أن يُشكّل الهدف تحدّيًا جيّدًا لقدراته وإمكانيّاته.
3. **التعاون المشترك في تحديد الأهداف، وفي عمليتي التخطيط والرقابة**: يُفترض أن يُسهم التعاون المشترك في تحديد أهداف واقعية تحظى بتقبُّل الموظفين والتزامهم تجاهها.
4. **التقييمات** : تُعدُّ التقييمات مهمة للغاية؛ فبدونها لن يَعرف الموظفون ما إذا كان يتوجَّب عليهم الاستمرار في بذل الجهود في نفس المسار أو إعادة توجيهها بُغية الوصول إلى هدفهم المنشود، وبدونها لن يعرفوا ما إذا كانت الجهود التي يبذلونها كافية أم لا.

من الناحية النظرية، هناك العديد من الأسباب التي توضِّح لماذا تؤثِّر الإدارة بالأهداف تأثيرًا إيجابيًـا على أداء الموظفين ودافعيتهم والتزامهم ورضاهم الوظيفي. سوف نتناول فيما يلي باختصار نتائج الدراسات حول فعاليـة برامج الإدارة بالأهداف.

17.8.2 نتائج الدراسات حول فعالية الإدارة بالأهداف

يُستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف على نطاق واسع في كلٍّ من القطاعين العام والخاص. يظهـر لنـا من خلال الاطلاع على الدراسات التي أُجريت حول الإدارة بالأهداف صورة واضحـة لتـأثيرات بـرامج الإدارة بالأهـداف. لقـد درس روبرت رودجرز (Robert Rodgers) وجون هنتر (John Hunter)ـ 70 حالة، وقد أظهرت 68 حالة وجـود تحسُّن في الإنتاجية، بينما كشفت حالتان فقط عن وجـود خسـائر،[63] كمـا بيَّنت الدراسـة الـتي أجراهـا رودجـرز وهنتر أنَّ التحسُّن في الأداء كان كبيرًا؛ إذ أشارا إلى أنَّ متوسط التحسُّن تجاوز 40%.

على الرغم من أنَّ النتائج إيجابية عمومًا، إلَّا أنَّه تبيَّن أنَّ التأثير الإيجـابي للإدارة بالأهـداف على الأداء يختلـف حالة إلى أخرى ويرتبط بمدى التزام الإدارة العليا، إذ غالبًا ما يكون تأثير أسلوب الإدارة بالأهـداف على الأداء أقـوى عندما تكـون الإدارة العليـا ملتزمـة تجاهـه وُجـدانيًّا وفكريًّا (أي أن تُـؤمن الإدارة العليـا بأهميـة الإدارة بالأهـداف) وسلوكيًّا (أي أن تُطبِّق الإدارة العليا الإدارة بالأهداف ذاتيًا)، في حين يكون تأثير أسلوب الإدارة بالأهـداف ضـعيفًا عندما يكون اهتمام الإدارة العليا به ضئيلًا أو وعندما لا تُبادر بالالتزام به انطلاقًا من نفسها، على الرغم من أنَّها قـد تُطبِّقه إذا طلبت جهات أخرى ذلك منها.[64]

تُخبرنا هذه المعلومات أنَّ الطرق المستخدمة لتطبيق الإدارة بالأهـداف قـد تُحـوِّل برنـامج الإدارة بالأهـداف الذي يمكن أن يكون فعَّالًا إلى برنامج غير فعَّال، لذلك يتوجَّب على المديرين ألَّا يهتمُّوا باستخدام الاستراتيجيات التي تُسـهِّل عمليـتي التخطيـط والرقابـة (مثـل الإدارة بالأهـداف) فحسـب؛ بـل يجب أن يهتمُّـوا أيضًـا بكيفيـة تطبيقهم للاستراتيجيات والخطـط. تتطلَّب الإدارة بالأهـداف التزامًـا من الإدارة العليـا، وينبغي أن تبـدأ من أعلى الهرم الإداري إلى أسفل.[65]

تُبيِّن الدراسات أنَّ برنامج الإدارة بالأهداف يمكن أن يُسهم إسهامًا كبـيرًا في الـتزام أفـراد المؤسسـة بمسـار العمل وفي تحسين الأداء، وفي الواقع هنـاك دراسـات تُوثِّق بوضـوح حـالات أدَّى فيهـا اسـتخدام بـرامج الإدارة بالأهداف إلى زيادة فعالية المؤسسة، ومع ذلك كانت هناك حالات فشل أيضًا، إلا أنها كانت قليلة. لقـد اسـتنتج أحد الباحثين، بعد مراجعة 185 دراسة حول بـرامج الإدارة بالأهـداف، أنَّ الإدارة بالأهـداف تكـون فعَّالـة في ظـل ظروف معينة ولا تُثمر في كلّ الظروف.[66]

على سـبيل المثـال، تميـل الإدارة بالأهـداف إلى أن تكـون أكـثر فاعليـة إذا طُبِّقت لفـترة قصـيرة (أقـل من عامين)، وفي القطاع الخاص، وفي المؤسسات التي لا تتواصل مباشرةً مع الزبائن. تؤثر العوامل الآتية أيضًـا في نجاح برنامج الإدارة بالأهداف:

1. شدة التزام المديرين الذين يعملون في مستوى الإدارة العليا: يكون معدل فشل نظام الإدارة بالأهداف أعلى إذا لم يكن التزام المديرين به قويًا.

2. عنصر الوقت: هل هناك وقت كافٍ لكي يتعلَّم الموظفون كيف يُشاركون في عملية الإدارة بالأهداف؛ أي أن يتعلَّموا كيفية تحديد أهداف جيّدة، ووضع خطط عمل مناسبة، ووضع أنظمة رقابة فعَّالة؟ هل هناك وقت كافٍ لكي يتعلَّم الموظفون كيف يتحمَّلون المسؤولية في سياق خطّة عمل جديدة؟ هل هناك وقت كافٍ لكي يتعاون الموظفون والمديرون معًا في التخطيط والرقابة؟

3. شرعية النظام: هل يندرج نظام الإدارة بالأهداف ضمن فلسفة إدارية شاملة؟ أم هل هو مجرَّد وسيلة لتشجيع الموظفين لكي يُصبحوا أكثر إنتاجية؟

4. تكامل أهداف الموظفين: هل تتكامل أهداف كل موظف جيِّدًا مع أهداف وحدة العمل أو المؤسسة؟

لكي تكون برامج الإدارة بالأهداف فعَّالة على المدى الطويل؛ يجب أن تُصاحبها برامج مشاركة المكاسب (برامج تنظيميّة تتقاسم المؤسسات من خلالها بعض المكاسب المالية التي حصدتها نتيجةً لمشاركة الموظفين في طرح الأفكار وتحسين الإنتاجية وتوفير التكاليف). يشير إدوارد لولر الثالث (Edward E. Lawler III)، بناءً على دراسته المستفيضة للمؤسسات القائمة على المشاركة، إلى أنَّ المعلومات والمعارف والسلطة والمكافآت هي أربعة عناصر أساسية للمشاركة الفعَّالة والمستمرة.[67] غالبًا لا توفِّر أنظمة الإدارة بالأهداف آليات تُمكِّن الموظفين من أخذ نصيبٍ مُرضٍ من المكاسب الاقتصادية التي قد تجنيها المؤسسة بفضل إسهاماتهم وأفكارهم واقتراحاتهم. في حقيقة الأمر، يواجه المديرون تحديًا في سبيل توفير الظروف المناسبة لوضع نظام إدارة بالأهداف فعَّال والمحافظة على كفاءته.

اختبار مدى الفهم
1. ما هي الإدارة بالأهداف؟

17.9 الموازنة بين أساليب التخطيط والرقابة القائمة على السيطرة والقائمة على المشاركة

وضِّح الفرق بين تنفيذ إجراءات التخطيط والرقابة في ظل الإدارة القائمة على السيطرة وفي ظل الإدارة القائمة على المشاركة.

تختلف أساليب تنفيذ عمليتي التخطيط والرقابة في ظل كلٍّ من الإدارة القائمة على السيطرة والإدارة القائمة على المشاركة. في المؤسسات ذات الهياكل التنظيمية الميكانيكية، غالبًا ما يُحدِّد المديرون في مستويات الإدارة العليا في التسلسل الهرمي التنظيمي أنشطة التخطيط والرقابة التي سوف يُنفِّذها الأفراد الأقل منهم مستوىً؛ إذ إنَّ التسلسل الهرمي للإدارة في هذه المؤسسات هو الذي يحكم مسار عمليتي التخطيط

والرقابة، وغالبًا ما يكون دور الموظفين مقتصرًا على تنفيذ ما يُوجَّه إليهم من تعليمات بشأن أنشطة التخطيط والرقابة.

في حين تمنح المؤسسات ذات الهياكل التنظيمية العضوية، والتي تتبنَّى الإدارة القائمة على المشاركة، تمنح الموظفين دورًا نشطًا في عمليتي التخطيط والرقابة ويتولَّون مسؤولية تنفيذ كلا العمليتين؛ ومن ثمَّ يُصبح دور المديرين في هذه المؤسسات إمَّا مستشارين أو مُيسِّرين أو داعمين أو مفكِّرين أو مرشدين أو مدرِّبين ومزوِّدي موارد. يتحمَّل المديرون الذين يعملون في مستوى الإدارة العليا مهمة التخطيط والرقابة في الوحدات التي يكونون مسؤولين عنها، في حين يتولّى الموظفون مسؤولية التخطيط والرقابة في نطاق المستوى الذي يعملون فيه. بالإضافة إلى ذلك، يحصل المديرون الذين يعملون في مستوى الإدارة العليا على المعلومات التي تُفيدهم في تنفيذ أنشطة التخطيط والرقابة من الأفراد الأقل منهم رتبةً في التسلسل الهرمي التنظيمي.

يكثُر استخدام أنظمة التخطيط والرقابة، المماثلة لنظام الإدارة بالأهداف، في المؤسسات القائمة على المشاركة، ويقل استخدامها في المؤسسات القائمة على السيطرة. إنَّ الرقابة في المؤسسات التي تسمح بمشاركة الموظفين على نطاق واسع تتوزَّع على العديد من المجموعات، ويتمحور تركيزها عمومًا حول إنجاز المهام وتجاوز العقبات، وتبتعد عن إلقاء اللوم على فرد معين إذا حدث فشل في الأداء. في المقابل، فإنَّ مسؤولية الرقابة في العديد من المؤسسات القائمة على السيطرة تتركَّز في يد الإدارة العليا، وتُراقَب الأنشطة التي يؤدِّيها أفراد هذه المؤسسات بدقة، ولذلك يُحمَّل أفراد هذه المؤسسات مسؤولية تقصيرهم في الأداء.

في النهاية، غالبًا ما تُنشئ المؤسسات ذات الهياكل التنظيمية الميكانيكية أقسامًا كبيرة للتخطيط، وتتركَّز مهمة التخطيط في هذه المؤسسات في يد المتخصصين، ولكن عندما تواجه المؤسسات حالات من عدم اليقين والغموض بسبب المُتغيّرات التكنولوجية وسرعة تبدّل بيئة العمل وعدم استقرارها، فإنَّها تتجه إلى السماح للأفراد، الذين يعملون يوميًا على تنفيذ الخطط، بالمشاركة في عمليتي التخطيط والرقابة، ويزداد اعتمادها على الموظفين المحترفين وفرق العمل الماهرة في مراقبة أعمالهم بأنفسهم أثناء تنفيذهم للخطط التنظيمية.



الشكل 153: سفينة (ميرسك لاين) - مصدر الصورة: حساب Kees Torn/ فليكر
مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

تظهر في الصورة السابقة سفينة (ميرسك لاين). ستُساعد حلول تقنية (البلوك تشين) الجديدة التي تُقدِّمها شركة آي بي أم (IBM) بالتعاون مع شركة ميرسك (Maersk) في إدارة المعاملات الورقية لعشرات الملايين من حاويات الشحن في مختلف أنحاء العالم وتعقُّبها من خلال أتمتة عملية سلسلة التوريد.

إدارة التغيير

تقنية البلوك تشين وإدارة تقلبات أسعار العملات

عندما تقرِّر شركة الانتقال من كونها شركة محلية -حتى لو كان ذلك يعني أنَّها تخدم دولة بأكملها- إلى أن تصبح شركة عالمية، فإنَّها ستواجه مجموعة جديدة من العقبات التي يجب عليها التخطيط لمواجهتها وتخطّيها. غالبًا ما تكون تقلبات أسعار العملات من التحديات المثيرة للاهتمام والصعبة التي تواجه الشركات العالمية، ولكنَّها ازدادت صعوبةً مع ظهور التقنيات الحديثة.

لقد تحدَّثت العديد من كتب الاقتصاد والتمويل والمحاسبة عن تأثيرات تقلُّبات أسعار العملات على الربحيّة لدى الشركات العالميّة. إنَّ هناك مجموعة من الأسئلة التي يجب أن يأخذها مديرو الشركات بالحسبان عند اتخاذ خطوة الدخول إلى الأسواق العالمية، ومن هذه الأسئلة: ما هي العملة التي ينبغي استخدامها لشراء المخزون؟ وما هي العملة التي ينبغي استخدامها لبيع المخزون؟ كيف تقلِّل خيارات البيع والشراء للأسهم من تقلبات أسعار العملات؟ هل سيؤدّي فرض تكاليف إضافية إلى تغطية الخسارة المحتملة؟ على سبيل المثال، تُعدُّ شركة (تاتا للخدمات الاستشارية (Tata Consultancy Services) أكبر مُصدِّر للخدمات البرمجية في الهند، وعندما أعلنت هذه الشركة عن نتائج أرباح الربع الأول للعام 2017 والتي كانت أقل من التوقُّعات، أُلقي جزء كبير من اللوم على تقلبات أسعار العملات؛ إذ أدَّت إلى انخفاض الربحية بمقدار 80 نقطة أساس (basis points).

لقد أصبحت المعاملات المالية، بما فيها المعاملات المالية العالمية، منذ عام 2009 أكثر تعقيدًا؛ فقد ظهرت العملة الرقمية التي تُدعى البيتكوين (Bitcoin) في ذلك العام من مصدر غير معروف يُطلق على نفسه اسم ساتوشي ناكاموتو (Satoshi Nakamoto). تعتمد عملة البيتكوين وغيرها من العملات الرقمية المشفَّرة على تقنية البلوك تشين (والتي تُعرف أيضًا بسلسلة الكتل)، وما زال مستقبلها غير معروف في مجال التبادل والتمويل. إنَّ آلية عمل تقنية البلوك تشين ومجالاتها التطبيقية معقَّدة إلى حدٍّ ما، ولكن يُمكن الإلمام بالآثار التي قد تترتَّب عليها دون الاضطرار إلى فهمها. في الواقع، تُعرَّف البيتكوين بأنَّها: "نظام نقدي إلكتروني يعتمد في التعاملات المالية على مبدأ الند للند ويعتمد مبدأ تقنية السجل الموزّع (تقنية دفتر الأستاذ الموزع (distributed ledger) لتخطي أنظمة الرقابة المركزية على المعاملات". بما أنَّ العملات الرقمية تعتمد على مبدأ الند للند، فإنَّها تتجاوز القنوات الوسيطة المعتادة، مثل: البنوك وشركات بطاقات الائتمان، وهذا يُقلِّل من تكاليف المعاملات لكلٍّ من المشتري والبائع. لا يقتصر مجال تطبيق تقنية البلوك تشين على العملات الرقمية فقط؛ بل تتيح هذه التقنية أيضًا للشركات جمع الأموال مباشرةً من المستثمرين دون الحاجة للتعامل مع البنوك الاستثمارية وأصحاب رأس المال المخاطر. وفقًا لما نُشر على الموقع الإلكتروني لصحيفة فاينانشيال بوست (Financial Post)، فإنَّ مستويات التشفير العالية تحمي المعاملات المالية عن طريق التحقُّق من صحة أطراف المعاملة وتمنع اختراق البيانات أو محوها أو تعديلها.

تَستخدِم البيتكوين تقنية البلوك تشين للاحتفاظ بسجل العمليات التي تحدث عبر نظام العملة الخاص بها، ولكن يجب إدراك أنَّ تقنية البلوك تشين في حد ذاتها ليست سببًا لتقلبات أسعار عملة البيتكوين التي شهدت ارتفاعًا (وانخفاضًا) هائلًا؛ فالأسباب الحقيقية لهذه التقلبات الهائلة هي عمليات تبادل عملة البيتكوين غير الواضحة، بالإضافة إلى حدوث تغييرات على التنظيمات المعمول بها نتيجةً لرغبة الحكومات في فرض قيود على وسائل التبادل.

لكن على الرغم من تقلب العملات الجديدة، فإنَّ تقنية البلوك تشين أصبحت تُستخدم في تطبيقات أخرى مستقرة نسبيًا. على سبيل المثال، استخدمت إيزابيل كوك (Isabel Cooke) التي تعمل في شركة باركليز (Barclays) تقنية البلوك تشين (التي تُعرف أيضًا بتقنية دفتر الأستاذ الموزع)، من أجل إجراء معاملة تمويل تجاري حقيقية، ووصفت هذه التجربة قائلةً: "لقد أدَّى استعمالنا التجريبي لهذه التقنية إلى تقليل الوقت الذي يستغرقه توقيع المعاملات من عشرة أيام إلى أربع ساعات، وتخفيض التكاليف، وتعزيز الشفافية، وتقليل المخاطر، ويبدو أنَّه حسَّن تجربة الزبون". ميزة إجراء الأعمال باستخدام تقنية دفتر الأستاذ العام (غير القابل للتعديل)، ميزتها هي توفير مسار تدقيق شديد الوضوح في المؤسسات، سواء فيما يتعلَّق بمعاملات تسجيل الأراضي أو بالتمويل التجاري. الفكرة الأساسية هي أنَّه إذا كان بإمكان جميع الأطراف المعنية مشاهدة نفس البيانات على دفتر الأستاذ العام، فإنَّ هذا النظام يُصبح موثوقًا، ويمكن استخدامه في تطبيقات أخرى، مثل: مقايضات أسعار الفائدة أو العقود الذكية في البنوك الاستثمارية.

حسنًا، هل سوف تُصبح تقنية البلوك تشين والعملات الرقمية المشفرة التوجُّه السائد في المستقبل أم أنَّها مجرد فقاعة مالية عابرة أو أنَّها في الواقع تهديد للأمن المالي العالمي؟ يُشير بعض المؤلفين في هذا المجال إلى أنَّ لامركزية التقنية وانخفاض تكاليفها سيُحوّلانها إلى ضرورةٍ مستقبليّة، وأنَّ ذلك سيؤدّي إلى استخدامها في المزيد من المجالات. من المثير للاهتمام أنَّه حتى الحكومات والبنوك المركزية بصدد دراسة الفوائد التي قد تترتَّب على استخدام العملات الرقمية وما يُصاحبها من وفورات في التكاليف. على سبيل المثال، يظنُّ أليكس تابسكوت (Alex Tapscott)، الذي يعمل في إحدى المؤسسات الاستثمارية، أنَّ الناتج المحلي الإجمالي البريطاني سيرتفع بمقدار 3% إذا استبدل بنك إنجلترا 30% من العملة البريطانية التقليدية بالعملات الرقمية؛ فمن المتوقع أن يؤدّي استخدام العملة الرقمية إلى خفض أسعار المستهلك وزيادة أرباح البائعين، وستحمي تقنية التشفير من حدوث أيَّ تزوير أو احتيال أو تلاعب.

في الوضع المثالي قد يحدّ التبادل باستخدام عملة عالمية، مثل العملات الرقمية القائمة على تقنية البلوك تشين، من تقلبات أسعار العملات، ولكن الواقع عكس ذلك؛ فالتقلُّبات الهائلة في قيمة العملات الرقمية المشفرة يدلُّ على أنَّ تقنية البلوك تشين ما زال أمامها الكثير لكي تصل إلى حالة الاستقرار، والذي قد لا يحدث إطلاقًا.

الأسئلة:

1. ما هي المجالات التطبيقية الأخرى التي يمكن استخدام تقنية البلوك تشين فيها من وجهة نظرك؟ هل ستُسهم في تقليل التكاليف؟

2. ما السلبيات أو المخاطر المرتبطة بتقنية البلوك تشين من وجهة نظرك؟

3. هل تظنُّ أن تقنية البلوك تشين يمكن استخدامها لمعادلة تقلبات أسعار العملات؟ هل سيزيد هذا من المخاطر أم يقلِّلها من وجهة نظرك ؟

4. لماذا لا تثق الحكومات في العملات الرقمية المشفرة وتسعى باستمرار إلى سن قوانين لتنظيمها أو حظرها؟ هل أقدمت حكومات معينة على فعل ذلك؟

اختبار مدى الفهم

1. بيّن كيف تُنفَّذ إجراءات التخطيط والرقابة في ظل الإدارة القائمة على السيطرة وفي ظل الإدارة القائمة على المشاركة.

17.10 المصطلحات الرئيسية

عبارات الإجراءات: تُبيِّن الأساليب التي تنتهجها المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها.

الخطط الإدارية: هي خطط تُشكِّل حلقة الوصل بين الخطط التي تُوضع على المستوى المؤسسي والخطط التشغيلية، وتربط أيضًا جميع الخطط التي تُوضع لمختلف وحدات المؤسسة.

الرقابة المتزامنة: هي الرقابة التي تهدف إلى منع الانحراف عن مسار العمل المخطَّط له أثناء تنفيذ العمل.

خطط الطوارئ: هي الخطط التي تُحدِّد مسارات العمل البديلة التي سوف تُنفَّذ إذا عرقلت الأحداث غير المتوقَّعة مسار العمل المخطَّط له.

الرقابة: مراقبة سلوك أفراد المؤسسة إلى جانب فعالية المؤسسة نفسها من أجل تحديد ما إذا كانت على المسار الصحيح نحو تحقيق الأهداف التنظيمية واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة.

الرقابة السيبرانية: أنظمة رقابة تعتمد على أسلوب التنظيم الذاتي الذي يكشف الانحرافات عن الأنشطة المخطَّط لها وعن مستويات الفعالية المطلوبة ويصحِّحها تلقائيًا.

دورة ديمنج: أسلوب تخطيط يهدف إلى التحسين المستمر من خلال دمج نتائج عملية التعلُّم من الإجراءات والأنشطة التي تجري داخل المؤسسة في عملية التخطيط، ويتألَّف من أربع مراحل رئيسية هي: خطِّط، نفِّذ، تحقَّق، صحِّح.

التخطيط للمجال (أو التخطيط للمسار): هو أحد أساليب التخطيط ويعتمد على وضع مسار عمل يقود المؤسسة نحو مجال واحد محدَّد (ومن ثمَّ يصرفها عن المجالات الأخرى).

التسلسل الهرمي للأهداف: يُبيِّن الأهداف التنظيمية في مختلف المستويات: مستوى المؤسسة، ومستوى القطاعات، ومستوى الأقسام، بالإضافة إلى أهداف تتعلَّق بالوظائف.

التخطيط للأهداف: هو أحد أساليب التخطيط يضع الأفراد باستخدامه أهدافًا معينة ومن ثمَّ يُحدِّدون عبارات الإجراءات التي ستبيِّن كيفية تحقيق هذه الأهداف.

نظام الرقابة الهجين: هو نظام رقابة يُنفِّذ أنشطة الرقابة قبل تنفيذ العمل وأثناءه وبعد الانتهاء منه.

التخطيط الهجين: يدمج بين أسلوبي التخطيط للمجال والتخطيط للأهداف.

الإدارة بالأهداف: فلسفة إدارية، وأسلوب للتخطيط والرقابة، وطريقة تتيح مشاركة الموظفين.

الرقابة غير السيبرانية: هي أنظمة رقابة تُنفَّذ باستقلال تام عن أنظمة العمل، وتعتمد على المراقبة الخارجية.

الأهداف الرسمية: الأهداف العامة للمؤسسة والتي يُعلن عنها في التصريحات العامة والتقارير السنوية والمواثيق الخاصة بالمؤسسة.

الخطط التشغيلية: تُحدِّد مسارات العمل والإجراءات والأنشطة التي تُطبَّق في المستوى التنفيذي في المؤسسة.

الأهداف التشغيلية: هي الأهداف التي تُعبِّر عن ما تعتزم إدارة المؤسسة على تنفيذه.

عبارات الأهداف: توضِّح الغايات النهائية والنتائج التي يأمل المديرون تحقيقها.

التخطيط: هو العملية التي يضع المديرون خلالها الأهداف ويحدِّدون كيفية تحقيق هذه الأهداف.

الرقابة البعدية: هي الرقابة التي تُطبَّق بعد الانتهاء من المنتج أو الخدمة من أجل تفحُّص المخرجات.

الرقابة القبلية: هي الرقابة التي تُطبَّق لمنع الانحراف عن خطة العمل المنشودة قبل البدء بالعمل.

الخطط فريدة الاستعمال: هي الخطط التي تُوضع من أجل استعمالها في مواقف أو مشكلات استثنائية، وتُستعمل لمرة واحدة.

الخطط الدائمة: هي الخطط التي تُوضع من أجل التعامل مع القضايا التي يواجهها المديرون مرارًا وتكرارًا، ومن الأمثلة عليها: القواعد والسياسات والإجراءات.

الخطط الاستراتيجية: هي الخطط التي توضِّح الاحتياجات التنظيمية على المستوى المؤسسي، وتوجِّه مسار الأنشطة التي تُنفِّذها المؤسسة.

17.11 ملخص المخرجات التعليمية

17.11.1 أهمية التخطيط

ما هي أهمية التخطيط؟ ولماذا تحتاج المؤسسات إلى إجراء التخطيط والرقابة؟

التخطيط هو العملية التي يضع المديرون خلالها الأهداف ويحدِّدون كيفية تحقيق هذه الأهداف.

17.11.2 عملية التخطيط

وضِّح عملية التخطيط.

تتألَّف عملية التخطيط من خمس مراحل أو خطوات رئيسية، ويمكن تلخيص هذه الخطوات فيما يلي:

1. الخطوة الأولى: يُحدَّد في البداية الأساس الذي سترتكز عليه عملية التخطيط الخاصة بالمؤسسة، والذي يستعرض الأحداث الماضية ويصف الوضع الراهن للمؤسسة.
2. الخطوة الثانية: تُوضع الأهداف بناءً على الأساس الذي حُدِّد في الخطوة السابقة.
3. الخطوة الثالثة: يتنبَّأ المديرون بما قد يحدث في بيئات العمل الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل تحديد مجموعة من مسارات التنفيذ البديلة.
4. الخطوة الرابعة: يُحدِّد المديرون مسارات التنفيذ المحتملة والتي يمكن تحقيق الأهداف من خلالها، ثمَّ يُقيِّمون جميع البدائل، ثمَّ يختارون أحد مسارات التنفيذ.
5. الخطوة الخامسة: يضع المخطِّطون الخطط الداعمة اللازمة لإنجاز خطة العمل الرئيسية للمؤسسة.

تجري متابعة هذه الخطة والرقابة عليها عند تنفيذها، وذلك بُغية التأكُّد من تحقيق الأهداف التي حُدِّدت في الخطوة الثانية.

17.11.3 أنواع الخطط

بيِّن أنواع الخطط المختلفة التي تُستخدم في المؤسسات.

يضع المديرون أنواعًا عديدة من الخطط التي تُصنَّف إلى: الخطط حسب التسلسل الهرمي للإدارة، والخطط حسب تكرار الاستعمال، والخطط حسب المدى الزمني، والخطط حسب النطاق التنظيمي، وخطط الطوارئ. تُستخدم خطط الطوارئ عند وقوع أحداث غير متوقَّعة أو إذا كانت الافتراضات التي بُنيت عليها عملية التخطيط غير صحيحة، وتُعدُّ هذه الخطط في غاية الأهمية للإدارة الفعَّالة في ظل بيئات العمل شديدة الاضطراب.

17.11.4 التخطيط وصياغة الأهداف

كيف يؤثِّر الأفراد والمؤسسات على وضع الأهداف والتخطيط؟

تُعدُّ صياغة الأهداف جزءًا مهمًا من عملية التخطيط. إنَّ الأهداف التي تُوضع للموظفين والأقسام والمؤسسة بأكملها تُعزِّز من فاعلية المؤسسة؛ إذ تُبيِّن الدلائل أنَّ أداء المؤسسات والأفراد يكون أعلى عندما يعملون بموجب أهداف محدَّدة وصعبة ولكن قابلة للتحقيق.

17.11.5 واقع التخطيط الرسمي في المؤسسات

كيف تحدث عملية التخطيط في المؤسسات في عصرنا الحالي؟

تُقلِّل الخطط من حالات عدم اليقين والمخاطر التي قد تواجهها المؤسسات، وتُركِّز انتباه أفراد المؤسسة على تحقيق الأهداف، وتُحسِّن من فهم بيئة العمل الخارجية. على الرغم من أنَّ معظم المؤسسات الكبرى تُجري تخطيطًا رسميًا، إلَّا أنَّ العديد من المديرين لا يُخطِّطون على النحو الملائم، ويُرجع المديرون أسباب عجزهم عن التخطيط الفعَّال إلى ضيق الوقت وغموض المستقبل والخوف من الفشل وما إلى ذلك.

17.11.6 تأثير التخطيط والرقابة على الموظفين

وضِّح تأثير الرقابة على أعضاء المؤسسة.

الغايات الأساسية من وظيفة الرقابة هي مراقبة مدى الالتزام بخطط المؤسسة ومدى فاعليتها، وتحديد المواضع التي تحتاج إلى إجراءات تصحيحية ومتى يجب اتخاذ هذه الإجراءات. يضع المديرون، من أجل تحقيق هذه الغايات الطموحة، أنظمة رقابة تتابع معظم المهام الوظيفية في المؤسسة، وترصد علاقة المؤسسة ببيئات العمل الخارجية والداخلية وعلاقة المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة ببعضها.

تتألَّف عملية الرقابة من أربع خطوات. يُحدِّد المديرون في الخطوتين الأولى والثانية المعايير ويُراقبون السلوك الجاري في المؤسسة، ثمَّ يُقارنون في الخطوة الثالثة الأنشطة الجارية مع الأهداف والوسائل لمعرفة مدى توافقها معًا والعلاقة بينها، ثمَّ يتخذ المديرون في الخطوة الرابعة الإجراءات اللازمة لمعالجة المشكلات وللمحافظة على نقاط القوة في المؤسسة ولتقديم تقييم دقيق لواضعي خطط المؤسسة.

على الرغم من أنَّ الغايات العامة لجميع أنظمة الرقابة متشابهة، إلَّا أنَّها تختلف في تفصيلاتها. بعض أنظمة الرقابة سيبرانية تعتمد على التنظيم الذاتي، وهناك أنظمة غير سيبرانية تتطلَّب إشرافًا خارجيًا منتظمًا لكي تكون فعَّالة. تختلف أنظمة الرقابة أيضًا حسب المرحلة الزمنية التي تُنفَّذ فيها: قبل بدء العمل (الرقابة القبلية)، وأثناء تنفيذ العمل (الرقابة المتزامنة)، وبعد الانتهاء من العمل (الرقابة البعدية)، وهناك نظام الرقابة الهجين الذي يُنفِّذ مجموعة متنوعة من أنشطة الرقابة في مراحل زمنية متعددة.

على الرغم من تنوع أنظمة الرقابة، إلَّا أنَّ جميع أنظمة الرقابة الجيدة تشترك في عدد من الخصائص التي تجعلها فعَّالة في المؤسسات، لذلك يعمل المديرون على تقييم فعالية نظام الرقابة من خلال فحص كفاءته في توفير معلومات دقيقة وموضوعية في الوقت المناسب لأفراد المؤسسة الذين يحتاجون إليها. يتوجَّب على المديرين أيضًا فحص ما إذا كان النظام يُركِّز على مراقبة المجالات الضرورية في بيئة عمل المؤسسة، وما إذا كان قابلًا للتطبيق بأسلوب ملائم ومرن يتقبَّله أفراد المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، فإنَّ نظام الرقابة الجيِّد يجب أن يكون قابلًا للدمج بسهولة مع أنشطة التخطيط؛ نظرًا لأهمية المعلومات التي يوفرها.

قد ينتج عن أي نظام رقابة تأثيرات إيجابية وسلبية. يُوفِّر نظام الرقابة الذي يُصمَّم جيِّدًا هيكل عمل مناسب وتقييمات مناسبة، ويُسهِّل تحديد وتنفيذ الأهداف الفعَّالة، وقد يترتَّب على ذلك تعزيز رضا الموظفين ودافعيتهم وإنتاجيتهم. في المقابل، قد تؤدِّي أنظمة الرقابة غير الجيِّدة إلى إحباط الموظفين وعدم رضاهم وضعف أدائهم. إنَّ معرفة تأثيرات نظام الرقابة المحتملة على أفراد المؤسسة يساعد المديرين على استغلال التأثيرات الإيجابية، والعمل على الحد من التأثيرات السلبية، وتشجيع الموظفين على تقبُّل النظام.

إنَّ هناك تحدٍّ يواجه المديرين فيما يتعلَّق بالرقابة، إذ يوجد لدى جميع الموظفين حاجة إلى السيطرة الشخصية؛ وهي حاجة تتعارض أحياناً مع حاجة المؤسسات إلى فرض الرقابة، لذلك يجب على المديرين العمل على تحقيق التوازن بين حاجة المؤسسات للرقابة وحاجة أفراد المؤسسة للسيطرة الشخصية من أجل ضمان فعالية أنظمة المؤسسة.

17.11.7 الإدارة بالأهداف: أسلوب للتخطيط والرقابة

وضِّح الإدارة بالأهداف بوصفها فلسفةً وأسلوبًا إداريًا، ووضِّح آثارها.

تُركِّز الإدارة بالأهداف على تحديد أهداف واقعية ومقبولة، ومشاركة الموظفين في عمليتي التخطيط والرقابة، وتقديم تقييمات بنَّاءة، ومن ثمَّ فإنَّها تُساهم غالبًا في زيادة التزام الموظفين بالأهداف المطلوبة منهم ورفع مستويات دافعيتهم وأدائهم. بالإضافة إلى ذلك، إذا حقَّق الموظفون مستويات الأداء التي يطمحون إليها، فمن المتوقَّع جدًّا أن ينتج عن ذلك شعورهم بالرضا الوظيفي.

17.11.8 الموازنة بين أساليب التخطيط والرقابة القائمة على السيطرة وعلى المشاركة

وضِّح الفرق بين تنفيذ إجراءات التخطيط والرقابة في ظل الإدارة القائمة على السيطرة وفي ظل الإدارة القائمة على المشاركة.

تختلف أساليب تنفيذ عمليتي التخطيط والرقابة في ظل كلٍّ من الإدارة القائمة على السيطرة والإدارة القائمة على المشاركة. في المؤسسات ذات الهياكل التنظيمية الميكانيكية، غالبًا ما يُحدِّد المديرون في المستوى الأعلى في التسلسل الهرمي التنظيمي أنشطة التخطيط والرقابة التي سوف يُنفِّذها الأفراد الأقل منهم

مستوىً، إذ إنَّ التسلسل الهرمي للإدارة في هذه المؤسسات هو الذي يحكم مسار عمليتي التخطيط والرقابة، وغالبًا ما يكون دور الموظفين مقتصرًا على تنفيذ ما يُوجَّه إليهم من تعليمات بشأن أنشطة التخطيط والرقابة.

17.12 أسئلة مراجعة للفصل

1. وضِّح المقصود بكلٍّ من التخطيط والرقابة.
2. وضِّح العلاقة بين الوظيفتين الإداريتين: التخطيط والرقابة.
3. اذكر وبيِّن باختصار مراحل عمليتي التخطيط والرقابة.
4. قارن بين أنواع التخطيط المختلفة (التخطيط للأهداف، والتخطيط للمجال، والتخطيط الهجين).
5. ما المقصود بتعدُّد الأهداف ؟ ما المقصود بالتسلسل الهرمي للأهداف؟ ما العلاقة بينهما؟
6. اشرح باختصار وجهتي النظر اللتين تُفسِّران كيف تُصاغ أهداف المؤسسة، ووضِّح الاختلافات بينهما.
7. اشرح عملية الإدارة بالأهداف، وبيِّن الفلسفة التي تستند إليها، ووضِّح العلاقة بينها وبين الأداء.
8. وضِّح الفرق بين الرقابة السيبرانية والرقابة غير السيبرانية، ثمَّ وضح الفرق بين أنظمة الرقابة القبلية والمتزامنة والبعدية.
9. وضِّح ثلاث تأثيرات إيجابية وثلاث تأثيرات سلبية مرتبطة بأنظمة الرقابة.
10. لقد ذكرنا في هذا الفصل أنَّ الأفراد يرغبون في أن يكون لديهم قدر من السيطرة الشخصية. كيف تؤثِّر هذه الرغبة على الإجراءات التي يتخذها المديرون، وكيف بإمكانهم تحقيق التوازن بين رغبة الأفراد في السيطرة وحاجة المؤسسات لفرض أنظمة رقابة؟

17.13 أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية

1. باستخدام الأساليب الموضَّحة في هذا الفصل، ضع خطة تُساعدك على تحديد الأهداف، ثمَّ ضع خططًا تُبيِّن فيها كيف ستعمل على تحقيق تلك الأهداف (مثل: الحصول على معدل عالي (90 فما فوق) في جميع المواد التي أدرسها). خطِّط أيضًا للأنشطة الشخصية وغيرها من الأنشطة التي تمارسها وحدِّد أهدافًا لهذه الأنشطة (مثل الحفاظ على لياقتك البدنية، وما إلى ذلك).
2. افترض أنَّك تدير عملية تصنيع بسيطة تقتضي تجميع مكونات أكواب الشرب المخصَّصة للأطفال. تتألَّف هذه الأكواب من: الكوب نفسه، والغطاء ، "والشلمونة"، بالإضافة إلى الصندوق الذي سيحتوي على هذا المنتج. لإنجاز هذا العمل، سوف تُسنِد مهمة تجميع المنتج إلى الموظفَين اللذين يعملان لديك، وستتعامل أيضًا مع وكيل الشراء الذي سيشتري مكونات المنتج والصناديق والمواد اللازمة (مثل

الورق البلاستيكي الذي يُستخدم في ماكينة التغليف بالانكماش الحراري) من أجل تجهيز المنتج للبيع وفق البيانات التالية:

1. الهدف الذي طُلب منك هو إنتاج 2300 وحدة أسبوعيًا.
2. تستغرق عملية تجميع الكوب دقيقة واحدة.
3. يستغرق وضع الكوب في الصندوق وتغليفه باستخدام ماكينة التغليف بالانكماش الحراري 45 ثانية.
4. يستغرق فحص المنتج 15 ثانية للتحقُّق من جودته، ويُفترض أن تُلبّي 99.5% من المنتجات التوقعات أو تفوقها.
5. يعمل الموظفون لمدة 8 ساعات في اليوم.
6. ضع خطة تتضمَّن أهدافًا قابلة للتحقيق لكلٍّ من الموظفَين اللذين يعملان لديك ووكيل الشراء، واكتب أيضًا تقريرًا لمشرفك تخبره فيه كيف تخطّط لتحقيق الهدف الذي طُلب منك.

3. ستشارك أنت وطالب آخر في تمرين لعب الأدوار: سيلعب أحدكم دور المدير والآخر دور موظف غير راضٍ عن الأهداف شديدة الصعوبة التي أُسندت إليه. تناقشا معًا لمدة 10 دقائق، ثمَّ اكتبا تقريرًا يُبيِّن ما اتفقتم عليه وما لم تتفقوا عليه وكيف سيؤثِّر ذلك على رضا الموظف وأدائه.

17.14 تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية

1. افترض أنَّك مدير، وأنَّ أحد الموظفين الذين يعملون لديك يشتكي من عدم مشاركته في عملية التخطيط. كيف سترد عليه؟
2. افترض أنَّك مدير المبيعات في إحدى الشركات، وأنَّك راجعت أهداف المبيعات الشهرية وتوصَّلت إلى أنَّه لا يمكن تحقيق هذه الأهداف بدون تعيين موظفين إضافيين أو دفع أجور للموظفين مقابل الساعات الإضافية التي سيعملون خلالها من أجل إتمام طلبات إضافية. وافترض أيضًا أنَّك تتوقَّع أنَّه من الممكن زيادة سعر المنتج بنسبة 8% دون عرقلة وحدات البيع، وأنَّك راجعت الخطط التشغيلية وترغب في أن تقترح على رئيسك في العمل إدخال تعديلات على الخطط. ماذا الذي ينبغي أن تفعله من أجل التخطيط لتلك المناقشة؟

17.15 قضية للتفكير النقدي

كيف تدير أمازون ويو بي إس وفيديكس مواسم الذروة؟

عادةً ما تُمثِّل الجمعة السوداء بداية موسم التسوق في العطلات في الولايات المتحدة الأمريكية، وتبلغ نسبة مبيعات موسم العطلات، الذي عادةً ما تحدث خلال شهري نوفمبر وديسمبر، حوالي 30% من المبيعات السنوية لتجار التجزئة في الولايات المتحدة الأمريكية وفق تقرير عام 2015، وقد بلغ إجمالي المبيعات عبر الإنترنت من تاريخ 10 نوفمبر إلى تاريخ 31 ديسمبر من عام 2016 ما يُقدَّر بـِ 91.7 مليار دولار، وكانت شركات البيع بالتجزئة الرائدة في هذه الفترة هي: إيباي، وأمازون، ووول مارت، وتارجت. إنَّ زيادة المبيعات عبر الإنترنت أمرٌ حتمي، ولكن كيف تُدير شركات الشحن الكبرى (يو بي إس، وفيديكس) هذه الزيادة المفاجئة؟ سنجيب عن هذا السؤال في السطور التالية.

ليس دائمًا يكون بإمكان هذه الشركات إدارة مواسم الذروة على نحوٍ جيِّد؛ إذ إنَّ كلًّا من شركة فيديكس وشركة يو بي إس أساءت تقدير حجم الطلب المتوقَّع في موسم العطلات في عام 2013، وتزامن ذلك أيضًا مع سوء الأحوال الجوية، الأمر الذي جعل كلًّا من شركة فيديكس وشركة يو بي إس تواجه صعوبةً في تسليم الطرود في المواعيد المحدَّدة، ومنذ ذلك الحين عملت هاتان الشركتان بجِدٍّ لكي يتوفَّر لديها موارد تكفي للتعامل مع تزايد الطلب في نهاية العام. لكن ما حدث في عام 2014 هو أنَّ شركة يو بي إس بالغت في التحضير لهذا الموسم ودفعت تكاليفًا زائدة ووفَّرت إمكانيات أكبر من اللازم، ممَّا أثَّر تأثيرًا سلبيًا على مستوى الربحية.

يُعدُّ التنبُّؤ بتوقُّعات دقيقة تحديًا يواجه شركات البيع بالتجزئة أيضًا، ولا يقتصر فقط على شركات الشحن. على الرغم من أنَّ شركات البيع بالتجزئة تُفضِّل تحديد مقدار المبيعات المتوقَّعة، إلَّا أنَّ التوقُّعات غالبًا ما تكون غير دقيقة إلى حدٍّ ما، وأحيانًا يكون هناك فرق شاسع بين تلك التوقُّعات وما تؤول إليه الأمور. عندما شرعت شركة الإدارة اللوجستية في إعداد توقُّعاتها لموسم الذروة لعام 2017، فإنَّها درست العوامل الاقتصادية، مثل: الناتج المحلي الإجمالي، ونمو فرص العمل، ومبيعات التجزئة، ومستويات المخزون، بالإضافة إلى الواردات. كشف استطلاع غير رسمي لآراء العاملين في المجال اللوجستي أنَّ 35.5% منهم يتوقَّعون أن يكون موسم 2017 مثل موسم عام 2016، و58% منهم يتوقَّعون أن يكون أكثر نشاطًا، و6.5% يتوقَّعون أن يكون أقل نشاطًا.

أعلنت شركة يو بي إس في شهر يونيو من عام 2017 أنَّها ستفرض رسومًا إضافية على بعض أسعار الشحن في موسم الذروة. لقد أشار الموقع الإلكتروني لشركة يو بي إس إلى أنَّ معدل حجم الشحن اليومي خلال موسم العطلات في عام 2016 تجاوز 30 مليون طرد خلال أكثر من نصف أيام العمل. في المقابل، يصل معدل حجم الشحن اليومي للشركة في غير مواسم الذروة إلى أكثر من 19 مليون طرد. سوف تُطبَّق الرسوم الإضافية في موسم الذروة لعام 2017 على الخدمات المخصَّصة والشحنات كبيرة الحجم خصوصًا. يرى المحلِّلون أنَّ إقدام شركة يو بي إس على فرض الرسوم الإضافية ما هو إلَّا دليل على أنَّها الشركة التي تُحدِّد الأسعار في مجال

توصيل الطرود، وذلك ليس مستغربًا لأنَّ زيادة الطلب على خدمات توصيل الطرود نتيجةً لزيادة انتشار التجارة الإلكترونية تُعدُّ العامل الرئيسي لأرباح شركة يو بي إس.

في المقابل، أعلنت شركة فيديكس -التي تأتي في المرتبة الثانية بعد شركة يو بي إس- أنَّها لن تفعل الشيء نفسه؛ بل إنَّها سوف تستغني عن معظم الرسوم الإضافية التي تُفرض على التوصيل للمنازل في موسم العطلات هذا العام. تأمل فيديكس من امتناعها عن فرض رسوم إضافية في جذب الأفراد والشركات الصغيرة للتعامل معها بدلًا من تعاملهم مع شركة يو بي إس التي تفرض رسومًا إضافية.

يرى كيفن سترلينج الذي يعمل محلِّلًا في شركة (Seaport Global Holdings) أنَّ شركة فيديكس لديها الإمكانيات اللازمة لاستيعاب الشحنات البرية الإضافية، وقد ذكر أنَّ "شركة فيديكس ستجعل شركة يو بي إس تبدو بخيلة في الكريسماس". بالإضافة إلى ذلك، لقد تعاقدت شركة يو بي إس مع شركة أمازون، التي تُعدُّ أضخم شركة للتسوُّق عبر الإنترنت في الوقت الحاضر، لإجراء عمليات الشحن العادية لصالحها، الأمر الذي يُفسح المجال أمام شركة فيديكس خلال مواسم العطلات لإنجاز المهام التي ليست ضمن اهتمامات الشركة الأخرى.

في المقابل، أشارت شركة يو بي إس إلى أنَّ الرسوم الإضافية ضرورية من أجل تعويض تكاليف الموارد الإضافية اللازمة لزيادة إمكانياتها، وقال المتحدث باسم الشركة، جلين زاكارا (Glenn Zaccara): "تُساهم التسعيرة التي تفرضها شركة يو بي إس في موسم الذروة في تعويض الشركة على النحو الملائم عن الخدمة الممتازة التي تُقدِّمها في الوقت الذي يتعيَّن عليها مضاعفة مقدار التوصيل اليومي لمدة تتراوح ما بين ستة إلى سبعة أسابيع متتالية من أجل تلبية طلبات الزبائن".

سواء فُرضت رسوم إضافية أم لم تُفرض، فإنَّ هياكل الأسعار التي تفرضها كلتا الشركتين تهدف إلى الحد من عمليات شحن الطرود الثقيلة أو ذات الأحجام الكبيرة؛ لأنَّ هذه الطرود لن تمر عبر أنظمة الفرز الخاصة بأيٍّ من الشركتين، كما أنَّها تتطلَّب تعامل خاص. على الرغم من ذلك، شهدت شركة فيديكس زيادة في الطلب على مثل هذه الشحنات بنسبة 240% خلال السنوات العشر الماضية، والتي تُشكِّل حوالي 10% من إجمالي الطرود المشحونة باستخدام خدمات الشحن البري التابعة لها. لكن على الرغم من أنَّ شركة فيديكس لا تفرض رسومًا إضافية في مواسم العطلات، إلَّا أنَّها أضافت رسومًا على الطرود التي تتطلَّب تعامل خاص، ولا سيما الشحنات التي تُطلب خلال الفترة الواقعة ما بين 20 نوفمبر و 24 ديسمبر.

17.15.1 الأسئلة

1. ما هي بعض الصعوبات المحتملة عند تعيين موظفين إضافيين بنسبة 25% في موسم العطلات؟ وما هو نوع التخطيط اللازم تنفيذه من وجهة نظرك؟

2. يحصل الصينيون سنويًا على عطلة تمتدُّ لأسبوعين للاحتفال بالسنة القمرية الجديدة. كيف تُشبه هذه الفترة (أو لا تُشبه) موسم الذروة في الدول الغربية؟

3. ترتبط المعلومات التي ذكرناها أعلاه بالأسواق الأمريكية. كيف تتأثَّر الأسواق الأوروبية بموسم التسوق في العطلات؟

4. هل تغيَّرت عاداتك في التسوق نتيجةً لسهولة التسوق عبر الإنترنت؟ إذا كانت الإجابة "نعم"، وضِّح ذلك. هل تتوقَّع أن تتغيَّر أيضًا عند تخرُّجك وحصولك على المزيد من الدخل؟

17.16 المصادر

17.16.1 مصادر إدارة التغيير - الاستعانة بالتكنولوجيا لزيادة كفاءة الأعمال

- Branch Messenger. 2017. “A Branch Customer Story: How A Tampa Pizza Hut Stayed in Contact During Hurricane Irma." http://blog.branchmessenger.com/a-branch-customer-story-how-a-tampa-pizza-hut-stayed-in-contact-during-hurricane-irma/
- Greene, Jay. 2017. “New course for Marsh & McLennan Agency as clients seek well-being." Crain’s Detroit Business. http://www.crainsdetroit.com/article/20170806/news/635676/new-course-for-marsh-mclennan-agency-as-clients-seek-well-being
- Hess, Diane. 2016. “Column: Using data to make business more efficient, employees more healthy." Lancaster Online, November 8, 2016. http://lancasteronline.com/business/local_business/column-using-data-to-make-business-more-efficient-employees-more/article_c5887508-a529-11e6-98ae-4be5cc57a478.html
- Mamula, Kris B. 2017. “Station Square data analytics company to use $6.5 million to grow." Post-Gazette, August 10, 2017. http://www.post-gazette.com/business/tech-news/2017/08/10/innovu-ex...-pittsburgh-employee-benefits-health-insurance/stories/201708100025
- Takahasi, Dean. 2017. “Branch Manager helps hourly workers swap shifts on mobile." venturebeat.com. https://venturebeat.com/2017/08/02/branch-messenger-helps-hourly-shift-workers-schedule-their-lives-on-mobile/

17.16.2 مصادر إدارة التغيير - تقنية البلوك تشين وإدارة تقلبات أسعار العملات

- Alawadhi, Neha. 2017. “Currency fluctuations and BFSI, retail sluggishness hurt TCS's Q1 show." Moneycontrol.com. http://www.moneycontrol.com/news/business/earnings-business/currency-fluctuations-and-bfsi-retail-sluggishness-hurt-tcss-q1-show-2325575.html
- Crypto Investor. 2017. “Bitcoin: Three Ways the Bubble Could Pop." Medium.com, September 15, 2017. https://medium.com/@Truth_Investor/bitcoin-three-ways-the-bubble-will-pop-40678ce11698

- Economist Explains, The. 2015. “Who is Satoshi Nakamoto?" The Economist, November 2, 1015. https://www.economist.com/blogs/economist-explains/2015/11/economist-explains-1
- Francis, Diane. 2017. “Why the smart money is betting on blockchain." Financial Post. http://business.financialpost.com/diane-francis/why-the-smart-money-is-betting-on-blockchain
- Pepijn, Daan. 2017. “With smart controls and contracts, blockchain tech is bridging the real and virtual worlds." The Next Web. https://thenextweb.com/contributors/2017/07/31/smart-controls-contracts-blockchain-tech-bridging-real-virtual-worlds/#.tnw_oDCnSKF2
- “Why blockchain is ‘difficult and exciting.’" 2017. Barclays, May 16, 2017. https://www.home.barclays/news/2017/05/Isabel-Cooke-on-blockchain.html

17.16.3 مصادر قضية للتفكير النقدي

- Berman, Jeff. 2017. “Prospects for Peak Season appear to be cautiously optimistic." Logistics Management. http://www.logisticsmgmt.com/article/prospects_for_peak_season_appear_to_be_cautiously_optimistic
- Franck, Thomas. 2017. “UPS set to make a boatload on its new surcharges during holiday season, Citi predicts." CNBC. https://www.cnbc.com/2017/08/08/ups-set-to-make-a-boatload-on-its-new-surcharges-during-holiday-season-citi-predicts.html
- Holiday Forecasts and Historical Sales. 2015. National Retail Federation. https://nrf.com/resources/holiday-headquarters/holiday-forecasts-and-historical-sales
- Livengood, Anna. 2017. “UPS’ Peak Season Surprise." Veriship Resource Center. https://veriship.com/resources/ups-peak-season-surprise/
- Schlangenstein, Mary. 2017. “FedEx Will Shun Most Home Holiday Fees, Unlike UPS." Transport Topics. http://www.ttnews.com/articles/fedex-will-shun-most-home-holiday-fees-unlike-ups
- Tasker, Becky. 2016. “2016 Holiday Shopping: Up-To-The-Minute Data From ADI." CMO.com. http://www.cmo.com/adobe-digital-insights/articles/2016/11/8/2016-holiday-shopping-up-to-the-minute-data-from-adi.html
- UPS Establishes New Peak Shipping Charge." 2017. UPS Pressroom. https://www.pressroom.ups.com/pressroom/ContentDetailsViewer.page?ConceptType=PressReleases&id=1497873904827-900

18. إدارة التكنولوجيا والابتكار

18.1 مقدمة

18.1.1 المخرجات التعليمية

ينبغي عليك أن تكون قادرًا على الإجابة عن الأسئلة الآتية بعد قراءتك لهذا الفصل:

1. ما المقصود بإدارة التكنولوجيا والابتكار؟ وما مصدر أهميتها؟
2. كيف تُطّور المؤسسات التكنولوجيا والابتكار؟
3. ما هي المصادر الخارجية لتطوير التكنولوجيا والابتكار، ومتى يكون من الأنسب استخدامها؟
4. ما هي المصادر الداخلية لتطوير التكنولوجيا والابتكار، ومتى يكون من الأنسب استخدامها؟
5. لماذا يتعيَّن على روَّاد الأعمال تطوير مهاراتهم في إدارة التكنولوجيا والابتكار؟ وكيف ذلك؟
6. ما هي المهارات التي تحتاجها لكي تنجح في إدارة التكنولوجيا والابتكار، بغض النظر عن الأسلوب المستخدم في ذلك؟
7. كيف ينبغي النظر إلى المستقبل من أجل مواكبة التطوُّرات التكنولوجية؟

استكشاف المهن الإدارية

كيـف أصـبحت شـركة آيسـر منافسًـا عالميًـا في مجـال الأجهـزة والبرمجيـات والخدمات الحاسوبية

هل تظنُّ أنَّه سيُعجبك الحصول على وظيفة في المجال التقني؟ إليك نبذة عن تاريخ شركة آيسر (Acer) من شأنها أن تزوّدك برؤية عميقة عن هذا المجال. لقد تأسَّست مجموعة آيسر في عام 1976، وتضمُّ قائمة العلامات التجارية التابعة لمجموعة آيسر كلًّا من آيسر، وجيت واي (Gateway)، وباكارد بيل (Packard Bell)، وإيماشينز (eMachines). من الجدير بالذكر أنَّ استراتيجية شركة آيسر في تعدُّد العلامات التجارية أتاحت لكل واحدة من هذه العلامات التجارية استهداف احتياجات مختلفة للزبائن في سوق الحواسيب الشخصية على مستوى العالم، وقد كانت شركة آيسر في عام 2008 ثالث أكبر مُصنِّع للحواسيب الشخصية (وثاني أضخم مُصنِّع للحواسيب الدفترية) بعائدات تجاوزت 16 مليار دولار، وقد احتلت في عام 2017 المركز السادس في صناعة الحواسيب الشخصية وتجاوزت عائداتها 70 مليار دولار. أثبتت هذه الشركة التايوانية أنَّها أهلٌ للمنافسة في السوق العالمية للحواسيب الشخصية واقتحمت أيضًا مجال الألعاب ومجالات عمل أخرى مرتبطة بالتكنولوجيا، وقد حقَّقت هذه المكانة من خلال حُسن استغلال التحالفات وعمليات الاستحواذ، بالإضافة إلى التخطيط والتطوير المستمر داخل الشركة.

تاريخ الشركة

تأسَّست شركة آيسر في عام 1976 تحت اسم مالتيتيك (Multitech)، وقد كانت تُركِّز على التجارة وتصميم المنتجات (الابتكار الداخلي)، وصمَّمت بعد ثلاث سنوات فقط من تأسيسها أول حاسوب أُنتج بكميات كبيرة في تايوان. كان تركيز الشركة منذ البداية يتمحور حول تصميم منتجٍ قابل للتصدير؛ إذ كانت تدرك أنَّها بحاجة إلى إثبات وجودها في سوق الحواسيب على مستوى العالم؛ لأنَّ تايون ما هي إلَّا سوقٌ صغيرة لا تتّسع لعملاقٍ تكنولوجي مستقبلي. تتمثَّل رسالة شركة مالتيتيك (Multitech) -التي تحوَّل اسمها إلى آيسر في عام 1987- في السماح لأي شخص باستخدام التكنولوجيا والاستفادة منها، وقد عملت على بناء سمعتها من خلال تطوير وتصنيع منتجات متطوِّرة وسهلة الاستخدام.

الابتكارات الأولى

استحوذت شركة آيسر في عام 1990 على شركة التوس بيرفيرالس (Altos Peripherals)، وكانت هذه الخطوة بداية انطلاقة لعقدين ناجحين من التحالفات والاستحواذات؛ إذ أدَّى نجاح شركة آيسر في تطوير عدد من الابتكارات إلى رغبة الشركات الأخرى في إقامة أنواع مختلفة من التحالفات معها، وقد مهَّدت بعض تحالفاتها الأولى لها الطريق لإقامة شراكات مع كُبرى الشركات الرائدة في مجال تكنولوجيا الحاسوب في عصرها، على سبيل المثال:

- في عام 1996، وقَّعت شركة آيسر على اتفاقية ترخيص براءات اختراع مشتركة مع شركة أي بي إم (IBM) وشركة إنتل (Intel) وشركة تكساس إنسترومنتس (Texas Instruments)، وتتيح هذه الاتفاقية لكلّ من هذه الشركات استخدام التقنيات المسجلة باسم الشركات الأخرى.

- في عام 1999، اتفقت شركة آيسر وشركة آي بي إم على سبع سنوات من الحيازة والتحالف التقني.

استمرَّت استراتيجية التحالفات والشراكات التي تنتهجها شركة آيسر على النحو التالي:

- في عام 2010، وقَّعت شركة آيسر مع شركة فاوندر تكنولوجي (Founder Technology) مذكرة تفاهم مشترك لتعزيز تعاونهم طويل الأمد في مجال تجارة الحواسيب الشخصية.

- في عام 2016، وافق مجلس إدارة شركة آيسر على إقامة مشروع مشترك مع شركة آي بي ستاربريز (Starbreeze AB) من أجل تصميم شاشات الواقع الافتراضي المحمولة على الرأس ستار في آر "StarVR" وتصنيعها والترويج والتسويق لها ودعمها.

بالتزامن من تنامي وتزايد قوة آيسر وحصّتها في السوق التجارية العالمية، فإنَّها عمدت إلى البدء بإجراء عمليات استحواذ. كانت هذه الاستحواذات تهدف إلى تعدُّد العلامات التجارية، إلى جانب الحصول على الابتكارات التقنية التي طوَّرتها الشركات الأخرى، على سبيل المثال:

1. في عام 1998، استحوذت شركة آيسر على شركة تكساس إنسترومنتس.
2. في عام 2007، اندمجت شركة آيسر مع شركة جيت واي.
3. في عام 2008، اندمجت شركة آيسر مع شركة باكارد بيل.
4. في عام 2008 أيضًا، استحوذت شركة آيسر على شركة أي تين (E-TEN).
5. في عام 2015، استحوذت شركة آيسر على شركة إكسبلوفا (Xplova) المتخصِّصة في إنتاج أجهزة تتبُّع راكبي الدراجات عن طريق نظام تحديد المواقع العالمي (GPS).
6. في عام 2016، استحوذت شركة آيسر على شركة باوبو (Pawbo) التي تُنتج كاميرا لاسلكية لمراقبة الحيوانات الأليفة.

من الدلائل على فعالية الاستراتيجية التي تنتهجها شركة آيسر أنَّها اشترت في عام 2011 شركة أي جي وير (iGware) مقابل 320 مليون دولار في محاولة منها لدخول سوق الحوسبة السحابية الذي بدا مربحًا، ونتيجةً لذلك تمكَّنت شركة آيسر في عام 2012 من إنتاج برمجيات سحابية ومعدات بنية تحتية للأجهزة الخاصّة بها.

أقامت شركة آيسر أيضًا شراكات قائمة على المساهمة، وفيما يلي أمثلة عن هذه الاستراتيجية:

- في عام 2009، استحوذت شركة آيسر على 29.9% من أسهم شركة أوليداتا (Olidata).

- في عام 2015، استثمرت شركة آيسر في شركة جيبو (Jibo) الناشئة المتخصِّصة في تصنيع الروبوتات.

- في عام 2016، استثمرت شركة آيسر في أسهم شركة غراند باد (GrandPad)، وهي شركة تُقدِّم حلولاً تقنية مصمَّمة لخدمة كبار السن.

- في عام 2017، أصبحت شركة آيسر من أكبر المساهمين في شركة أي أوبين (AOPEN).

دخول شركة آيسر إلى حلبة المنافسة العالمية

سعت شركة آيسر إلى تغيير نموذج عملها من كونها شركة قائمة على الابتكـار والتصـنيع الـداخلي إلى شـركة قائمة على التطوير والتسويق، كما أنهـا اسـتمرَّت في الـوقت نفسـه في التوسُّـع عالميًـا، وذلـك من خلال إقامـة العديد من الشراكات، إلى جانب تطوير المنتجات المبتكرة مع شركائها وضمن مجالات البحث والتطـوير الخاصـة بها. على سبيل المثال، أطلقت شركة آيسر في عام 2003 منصة التمكين التقني (Empowering Technology Platform) للدمج بين الأجهزة والبرمجيات والخدمات، بهدف تقديم تقنيـات متكاملـة للزبـائن، وفي عـام 2008 أُطلق جهاز أسباير وان (Aspire One) وهو أول حاسوب محمول متصل بـالإنترنت تـابع للشـركة. بالإضـافة إلى ذلـك، اقتحمت شــركة آيســر مجــال الألعــاب المتطــورة بقــوة من خلال طرحهــا لسلســلة أســباير بريــداتور (Aspire Predator).

كان الهدف من الخطوات التي اتخذتها شركة آيسر هو تعزيز مركزها على مسـتوى العـالم وزيـادة حصّـتها في السوق التكنولوجيّة العالميّة، وتشتمل مجموعة المنتجات التي تُقدِّمها على حواسيب شخصـية دفتريـة وصـغيرة الحجم، وحواسيب مكتبية، وأنظمة تخزين، وأجهزة طرفية، وتلفزيونات بتقنية LCD، وحلـول الأعمـال الالكترونيـة. تُعدُّ شركة آيسر رائدة في العديد من أسواق المنتجات المتنوعة، وتُعدُّ سوق أوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا سوقًا أساسيّة تحتضن حلول الحوسبة المتنقلة والمُنتجات التي تُقدِّمها الشركة. بالإضافة إلى ذلك، فإنَّ شركة آيسر هي أضخم مزوِّد للتلفزيونات التي تعمل بتقنيـة LCD في أوروبـا الغربيـة، وهي الشـركة الأولى في سـوق الحواسـيب الدفترية في إيطاليا وإسبانيا والنمسا وهولندا وسويسرا وروسيا وبلجيكا وهنغاريا وبولندا وجمهورية سلوفاكيا.

نجحت شركة آيسر في الانتشار في الولايـات المتحـدة وكنـدا من خلال نمـوذج العمـل التجـاري الخـاص بها (Channel Business Model)؛ إذ طوَّرت هذا النموذج أثناء توسُّعها خارج تايوان واستمرَّت في تحسينه، بينما عملت على تصفية مرافق التصنيع الخاصة بها. يُتيح هذا النموذج لشركة آيسر أن تكون أكثر مرونة في التأقلم مـع توجُّهات سوق تكنولوجيا المعلومات، إذ يقتضي التعاون مع الشركاء و المزوِّدين من أجل تطوير أفضل المنتجات والخدمات وتسويقها. استخدمت الشركة في عام 2003 هذا النموذج لإنتاج جهـاز حاسـوب دفـتري بالتعـاون مـع شركة فيراري الإيطالية المتخصِّصة في صناعة السيارات.

كشفت شـركة آيسـر في عـام 2009عن هواتفهـا الذكيـة (F900) و(M900) في المـؤتمر العـالمي للهواتـف النقالة (Mobile World Congress)، وبدؤوا بالشحن إلى شركائهم في أوروبا و الشرق الأوسط وأفريقيا وآسيا. تمتلك هذه المنتجات شاشة عرض رسومية كبيرة نسبيًا يبلـغ عرضـها 3.8 بوصـة، بالإضـافة إلى تقنيـة (HSPA) بسرعة 3.75 غيغا لنقل البيانات بسرعة عالية، وتُعدُّ هـذه أولى المنتجـات ذات واجهـة المسـتخدم الجديـدة الـتي توفِّر تنقُّلًا سهلًا وصورًا متحركة واضحة ثلاثية الأبعاد. لقد كان الاستحواذ على شركة باكارد بيـل العامـل الأساسـي الذي أتاح لشركة آيسر دخول هذا السوق وطرح هذا المنتج المتطوِّر.

كان هدف شركة آيسر، منذ عام 2008 وحتى عام 2013، هو تعزيز وجودها عالميًا من خلال اتباع اســتراتيجية جديدة قائمة على تعدُّد العلامات التجارية. عندما نجحت شـركة آيسـر في إتمـام الانـدماج مـع شـركتي جيت واي وباكارد بيل، فإنَّها شدَّدت تركيزها على هدفها لزيادة ترسيخ وجودها عالميًـا بواسـطة اسـتراتيجية تعـدُّد العلامـات

التجارية والشراكات المتينة، ومن ثمَّ بدأ التخطيط لتحويل شركة آيسر ابتداءً من عام 2014 إلى شركة عالميّة تُقدِّم أفضل الأجهزة والبرمجيات والخدمات للعملاء.

كـانت شـركة آيسـر بحاجـة إلى فصـل أو تصـفية بعض الوحـدات لتحقيـق هـذه النقلـة، ونتج عن ذلك الأمرين التاليين:

1. توفير السيولة النقدية اللازمة لإجراء عمليات الاستحواذ وتطوير أعمال جديدة أخرى.

2. عدَّلت محور تركيز استراتيجية شركة آيسر.

من الأمثلة عن عمليات الفصل والتصفية:

1. في عام 2000، فصلت شركة آيسـر عمليـة التصـنيع من أجـل التركـيز على تطـوير حلـول متقدِّمـة تقـنيً وسهلة الاستخدام.

2. في عام 2000 أيضًـا، فصـلت شـركة آيسـر وحـدة تصـنيع المعـدات الأصـلية (Original Equipment Manufacturing) التابعة لها بهدف إنشـاء شـركة ويسـترون (Wistron)، وهي شـركة مسـتقلة متخصِّصـة في التصميم وصناعة تقنيات المعلومات.

استمرَّت شركة آيسر في تصدّرها وريادتها لتقنية الحواسيب الدفترية، وعملت في الوقت ذاتـه على توسـيع خطوط إنتاجها بهدف زيادة حصّتها السوقيّة وتلبيّة كافّـة طلبـات العملاء حـول العـالم، ومن الحواسـيب الدفتريـة التي أنتجتها الشركة:

- حاسوب فيراري 4000 ذو الألياف الكربونية (2005)

- الحواسيب الدفترية الصديقة للبيئة (2010)

- سلسلة حواسيب أسباير الأخف وزنًا وذات البطارية الأطول عمرًا (2012)

- جهاز كروم بوك الذي يتميَّز بشاشة حجمها 15.6 بوصة (2015)

بالإضافة إلى ذلك، ازدادت خطوط إنتاج شركة آيسـر وأصـبحت تشـتمل على الحوسـبة السـحابية والألعـاب وتقنيات أخرى من شأنها أن تضيف قيمة إلى حياة الزبائن.

الخلاصة

لقد اتخذت شركة آيسر خطوات اسـتراتيجية متنوعـة لكي تظـل قـادرة على المنافسـة في مجـال التقنيـات الحاسوبية الذي يتّسم بالتغيُّر المستمر وعدم الثبات، فـانتهجت في البدايـة اسـتراتيجية نمـو قائمـة على الابتكـار داخل أسوار الشركة من أجل بناء سمعتها وإثبات وجودها في هذا المجال، ثمَّ استفادوا من التقنيات والابتكـارات الخارجية من خلال عمليات الدمج والاستحواذ، والتحالفـات والمشـاريع المشـتركة والاسـتثمارات مقابـل حقـوق الملكية وغيرها. تسعى شركة آيسر دائبةً إلى تعزيز نقاط قوتهـا في البحث والتطـوير وتواصـل التنقيب عن فـرص جديدة للاستحواذ وبناء التحالفات الاستراتيجيّة العالميّة.

18.2 أهمية إدارة التكنولوجيا والابتكار في الحاضر والمستقبل

ما المقصود بإدارة التكنولوجيا والابتكار؟ وما مصدر أهميتها؟

تُعدُّ إدارة التكنولوجيا والابتكار عُنصرًا أساسيًا من عناصر نجاح المؤسسات. لقد شهدنا على مرّ التاريخ ظهـور هياكل تنظيمية مبتكرة وطرق جديدة لأداء العمل، وذلك نتيجةً للابتكارات والتقنيات الحديثة. على سبيل المثال، أدّت الثورة الصناعية إلى ظهور الهيكل الوظيفي في المؤسسات؛ فمـع تحـوُّل الأعمـال من حِـرف صـغيرة مثـل الحدادة إلى أعمال أوسـع مثـل السـكك الحديديـة، نشـأت الحاجـة لاسـتخدام هيكـل عمـل أكـثر تعقيـدًا لإنجـاز تلك الأعمال.

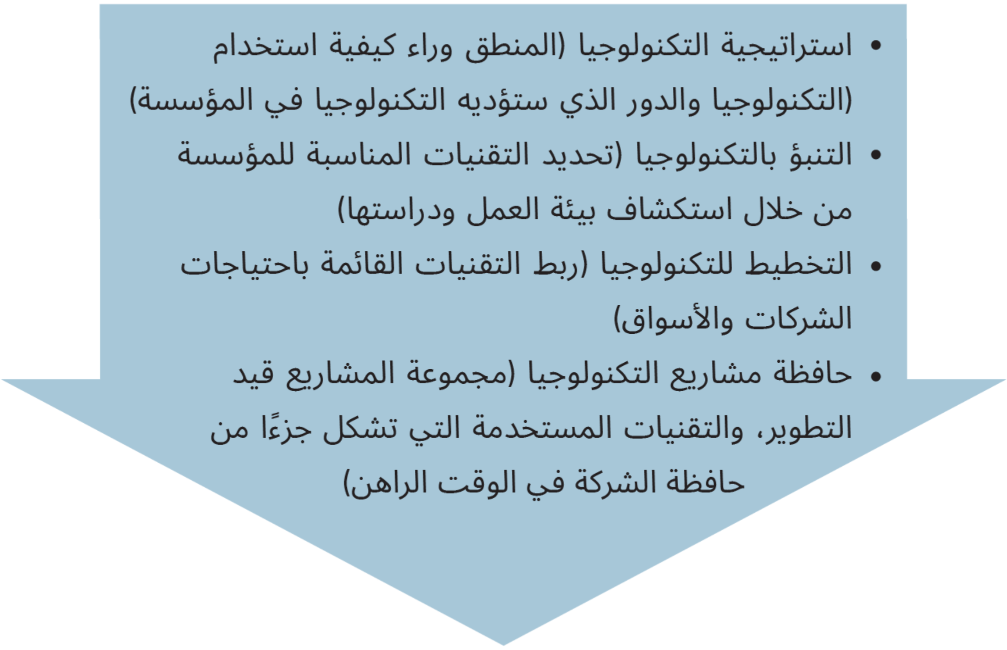
نستطيع أن نرى في الوقت الحالي أنَّ الابتكارات في مجال تكنولوجيا المعلومات جعلت الهياكل التنظيمية معتمـدةً على الشـبكات الـتي يعمـل الأفـراد من خلالهـا عن بعـد. حقيقـة الأمـر هـو أنَّ التغيـيرات في الهياكـل التنظيمية ما هي إلَّا ثمرة ونتيجة للابتكارات التكنولوجية المرتبطة بكيفية إنجاز العمل؛ إذ تؤثِّر الابتكارات الناجمة عن اختراع منتجات جديدة على التكنولوجيا التي نستخدمها وطريقة استخدامنا لها.



الشكل 154: تعريفات التكنولوجيا والابتكار

هناك عدة تعريفات للتكنولوجيا، ولكنَّنا سنورد تعريفًا واحدًا يستند إلى حقيقـة أنَّ الغـرض الأساسـي من أي نظام (مثل نظـام المؤسسـة) هـو عبـارة عن تحويـل المـدخلات إلى مخرجـات، وبنـاءً على ذلـك يُمكننـا تعريـف التكنولوجيا بأنَّها: العمليات التي تحدث داخـل المؤسسـة والـتي تُسـاهم في تحويـل المـدخلات إلى مخرجـات، بالإضافة إلى آليات التقييم والرقابة المُسانِدة. تنطوي إدارة التكنولوجيا على التخطيط والتنفيذ والتقـييم والرقابـة على مـوارد المؤسسـة وإمكانياتهـا من أجـل بنـاء قيمـة ومـيزة تنافسـية، ومن المفـاهيم الأساسـية المرتبطة بها ما يلي:

التخطيط والتنفيذ والتقييم والرقابة على جوانب المؤسسة المختلفة من أجل إدارة مقوماتها التكنولوجية ومن ثم بناء قيمة وميزة تنافسية، ومن المفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة التكنولوجيا مايلي:



الشكل 155: إدارة التكنولوجيا

1. **استراتيجية التكنولوجيا** (Technology strategy): المنطق وراء كيفية استخدام التكنولوجيا والدور الذي ستؤدِّيه التكنولوجيا في المؤسسة. على سبيل المثال، هل سيكون التركيز على ابتكار منتجات جديدة تُطرح لأول مرة في السوق (استراتيجية الأسبقية)، أم هل ترغب الشركة في تقديم خدمات تكنلوجيّة أفضل من خدمات المنافسين للاستحواذ على حصة وقيمة سوقية أكبر (ترك الشركات الأخرى تجازف وتتحمَّل المخاطر الأولية)؟

2. **التنبؤ بالتكنولوجيا** (Technology forecasting): استخدام مجموعة من الأدوات لدراسة بيئة العمل من أجل التعرُّف على التغيُّرات التكنولوجية المحتملة التي قد تؤثِّر إيجابيًا أو سلبيًا على القيمة المقترحة للشركة. لقد أدَّت رقمنة العديد من المنتجات، مثل الساعات والكاميرات، إلى توفير فرص عظيمة لبعض الشركات وإفلاس شركات أخرى، ويدلُّ ذلك على أنَّ التنبؤ (أو على الأقل الانتباه إلى التغيُّرات التكنولوجية في سوق المنافسة) مهم جدًّا في إدارة التكنولوجيا.

3. **التخطيط للتكنولوجيا** (Technology roadmapping): عمليّة دراسة الابتكارات أو التقنيات القائمة ومحاولة تعزيز قيمتها من خلال إيجاد طرق مُبتكرة لاستخدامها في أسواق وأماكن مُختلفة.

4. **حافظة مشاريع التكنولوجيا** (Technology project portfolio): إنَّ استخدام تقنيات الحافظة (أو الحاضنة) في تطوير التكنولوجيا واستغلالها يُعزِّز من القيمة المحتملة للتقنيات قيد التطوير والتقنيات التي تُشكِّل جزءًا من حافظة الشركة في الوقت الراهن. على سبيل المثال، شركة ديزني هي شركة رائدة

في إنتاج أفلام الرسوم المتحركة، ولكنَّها لم تتوقَّف عند ذلك الحد؛ إذ أصبحت في الوقت الحالي تُسوِّق لمجموعة من الشخصيات التي ظهرت في أفلامها على هيئة منتجات وتعرضها أيضًا في مدن الملاهي التابعة لها، وتحرص شركة ديزني بشدة على إدارة توفُّر أفلام الرسوم المتحركة وتمنحها الاحترام والتقدير في نفوس العملاء.

تُعدُّ أنشطة الابتكار مجموعة فرعية مهمة من أنشطة التكنولوجيا، وينطوي الابتكار على التجديد في عمليات تطوير واستخدام المنتجات أو العمليات داخل الشركة وداخل مجال العمل، ومن أشكال الابتكار: الاختراع، وتطوير منتجات جديدة، وأساليب تحسين العمليات الحاليّة. تتضمّن إدارة الابتكار كلًّا من إدارة التغيير وإدارة العمليات التنظيمية التي تدعم الابتكار، ولا تقتصر إدارة الابتكار على التخطيط لمنتجات أو خدمات معيّنة، أو توسيع العلامات التجارية، أو إنجاز اختراعات تقنية جديدة؛ بل إنَّها تسعى وتخطط باستمرار لإطلاق الخيال العلمي وطرح الأفكار الإبداعيّة والمُنافسة التقنيّة بطرق جديدة.

تنطوي إدارة الابتكار في المؤسسات أيضًا على إنشاء أنظمة وعمليات تُفسح المجال للتجديد الذي ينتج عنه قيمة إضافية للمؤسسات. من الجدير بالذكر أنَّ بعض الشركات، مثل جوجل و3M، تمنح بعض الموظفين وقتًا معينًا خلال أسبوع لكي يعملوا على تطوير أفكارهم الخاصة على أمل إطلاق أفكار جديدة ذات قيمة إضافية، ومن المنتجات التي نشأت نتيجةً لذلك: "أخبار جوجل"، والأوراق اللاصقة التي تُنتجها شركة 3M، والتي تُعرف باسم "Post-it". يجب على الشركة إجراء العديد من الأنشطة من أجل إدارة عمليات الابتكار بنجاح (وقد يتطلَّب ذلك دراسة التقنيات المستخدمة في الوقت الراهن)، وتتضمَّن هذه الأنشطة ما يلي:

أنشطة إدارة الابتكار

- التفكير في خيارات عديدة
- إضفاء التجديد على المنتجات الحالية
- بناء ثقافة عمل قائمة على تقبُّل التجديد
- نشر المعرفة في جميع أرجاء الشركة
- التغيير بشجاعة

الشكل 156: إدارة الابتكار

1. التفكير في خيارات عديدة وحلول مُبتكرة أثناء محاولة مجاراة التغيُّرات التي قد تحدث في الشركة والأسواق والشركات المنافسة وغيرها،التفكير في الخيارات بأسلوب مُختلف هو عُنصرٌ مهم جدًّا للإبداع والنجاح. من الأمثلة على الشركات التي فشلت بسبب عدم تنفيذ هذه الخطوة هي شركة كوداك التي كانت مهيمنة في مجال تصنيع الكاميرات. لقد فوَّتت هذه الشركة في العديد من المرَّات فُرصًا ذهبيّة لاستغلال الابتكارات المرتبطة بخط إنتاجها ومجال عملها، ولم تُفكِّر في الخيارات الجديدة المتاحة. على سبيل المثال، لقد ذهب إدوين لاند، مؤسّس شركة بولارويد (Polaroid)، إلى شركة كوداك واقترح

عليها الاستفادة من اختراعه للصور الفورية، ولكنَّها رفضت اقتراحه. بالإضافة إلى ذلـك، لم تنظـر شـركة كوداك إلى الهواتف التي تتيح التقاط الصور على أنَّها منافس محتمـل إلَّا بعـد فـوات الأوان، وأصـبحت شركة ضعيفة لأنَّها دخلت متأخِّرةً إلى سوق الكاميرات الرقمية، وقد أفلست في عام 2012 نتيجةً لعـدم التفكير في استغلال الخيارات الممكنة لمواكبة التوجُّهات السائدة والابتكارات الحديثة.

2. إضفاء التجديد على المنتجات الحالية ممَّا قد يُسهم في إضافة قيمة جديدة لهذه المنتجات. على سبيل المثال، لقد طبَّقت شركة ثري إم (3M) هذه الخطوة على جميع أصناف الأشرطة اللاصقة وأنواع مختلفة من الأوراق اللاصقة التي تُـدعى (Post-it). من المهم جـدًّا طـرح السـؤال "كيـف يمكن تغيـير المنتج أو استخدامه بُطرق جديدة مختلفة؟" من أجل تطوير سلسلة المنتجات.

3. بناء ثقافة عمل قائمة على تقبُّل التجديد أمر مهم جدًّا لتنمية الأفكار؛ فـإذا كـانت قيـادة الشـركة تتقبَّـل الأفكار الجديدة من جميـع مكوّنـات المؤسسـة، فـإنَّ هـذا سـيجعل الشـركة أكـثر ابتكـارًا. تُشـجِّع بعض الشركات الكبيرة، مثل شركة تكساس إنسترومنتس، المـوظفين على بـدء أعمـال أو شـركات جديـدة إذا كانت لا ترغب في الاحتفاظ بأحد منتجاتها داخلها، وغالبًا مـا تكـون شـركة تكسـاس إنسـترومنتس هي المستثمِر الأول في هذه الشركات الصغيرة وأحد زبائنها.

4. نشر المعرفة في جميع أرجاء الشركة هو أمر مهم أيضًا. قـد تبـدو المعرفـة والمعلومـات الجديـدة أخبـارًا جيِّدة أو سيئة للوهلة الأولى، ولكنَّ شركة ثـري أم اسـتفادت من نشـر المعلومـات المتعلِّقـة بمحاولاتهـا الفاشلة لتصنيع مادة لاصقة قوية تنافس مـا تنتجـه شـركة إيلمـيرز (Elmer’s)؛ إذ أدَّى ذلـك إلى إنتـاج الأوراق اللاصقة التي تُدعى (Post-it). من الواضح أنَّ نتائج التجارب لم تُحقِّق الهدف الأصلي المنشود، ولكن نشر المعلومات المتعلِّقـة بخصـائص المـادة الجديـدة (لزجـة ولا تـترك أي رواسـب) تـرتَّب عليـه استخدام المادة الناتجة لغرضٍ آخر.

5. امتلاك الشجاعة الكافية للتغيير ضروري إذا كانت الشركة ترغب في إدارة الابتكـار والحفـاظ على قـدرتها على المنافسة. غالبًا ما تُفضِّل الشركات البقـاء في منطقـة آمنـة ومسـتقرة من سـوق المنافسـة الـذي تُشـارك وتتخصّـص بـه، وحصـر تركيزهـا على نطـاق ضـيِّق من بيئـة العمـل، والتركـيز على تعزيز قوتهـا في الأسـواق الحاليـة الـتي تسـتهدفها، ولكن يـؤدِّي هـذا إلى مـا يُعـرف بـالجمود الاسـتراتيجي (strategic inertia)، والذي يُشير إلى تجنُّب الابتكار ومن ثمَّ خسارة زبائن الشركة وحصتها في السوق نتيجةً لتفوُّق الشركات الأكثر ابتكارًا.

لقد فشلت شركة آي بي إم في التغيير -مثلمـا حـدث في شـركة كـوداك-؛ إذ ذاع أنَّ الـرئيس التنفيـذي لشركة آي بي إم كان يقول: "من يرغب في أن يكون لديـه جهـاز حاسـوب على مكتبـه؟!"، وذلـك عنـدما كانت شـركة آي بي إم مسـتمرَّةً في تصـنيع الحواسـيب الكبـيرة (mainframes) على الـرغم من بدايـة انتشار الحواسيب المكتبية ثمَّ الحواسيب المحمولة.

إدارة التغيير

مراكز التبادل التجاري الإلكترونية حلقة وصل للتجارة العالمية

بفضل التقدُّم التكنولوجي، فإنَّ التبادل التجاري الإلكتروني العالمي المُعاصر أصبح ينطـوي على مـا هـو أكـثر من البيع بالتجزئة والتبادل عبر الإنترنت الذي نعرفه جميعًا. هناك مواقع إلكترونية معينة تُعرف باسم مراكز التبادل التجاري أو الأسواق الإلكترونية، وتُسهِّل هذه المواقع التجارة الإلكترونية بين الشركات في قطاعـات معينـة، مثـل: صناعة السيارات، والبيع بالتجزئة، والاتصالات، والطيران، والمنتجـات والخـدمات الماليـة، وغيرهـا. بالإضـافة إلى ذلك، تُجرى جميع عمليات الفوركس (تداول العملات الأجنبية) تقريبًا من خلال مراكز التبادل التجـاري الـتي تـوفِّر سوقًا مفتوحًا لتداول مجموعة متنوعة من العملات، وغالبًا ما يكون من السهل اكتشاف أسعار هذه العملات، كمـا أنا هذه الأسواق الإلكترونيّة تتسم بالشفافية؛ وذلـك بسـبب كـثرة مقايضـة العملات. في المقابـل، يجـري تـداول العملات الرقميّة (البيتكوين) بكميات أقل، وغالبًا ما تكون هناك فـروق كبـيرة في أسـعار هـذه العملـة الإلكترونيـة المشفرة في مراكز التداول المختلفة.

تُساهم مراكز التبادل التجارية في تحقيق التعاون الإلكتروني بين خدمات الأعمال المختلفة، ويـوفِّر كـل مركـز نماذج موحَّدة للتبادل الإلكتروني للمسـتندات الـتي تُسـتخدم في قطـاع عمـل معين، بالإضـافة إلى مجموعـة من الخدمات لدعم التجارة الإلكترونية بين الشركات في ذلك القطاع، وتتضمَّن هذه الخـدمات: التنبـؤ بـالطلب، وإدارة المخزون، وأدلة الشـركاء، وخـدمات تسـوية المعـاملات. تجـني المؤسسـات أرباحًـا وفوائـد كبـيرة عنـد اسـتغلالها واستفادتها من هذه المراكـز، مثـل: تقليـل التكـاليف، وتقليـل مسـتويات المخـزون، وتقليـل الـوقت المخصَّـص للتسـويق؛ ممَّـا يـؤدِّى إلى زيـادة الأربـاح وتعزيـز القـدرة التنافسـية. على سـبيل المثـال، يمكن أن يُكلِّف شـراء مستلزمات عملية التصنيع بكميات كبيرة مليارات الدولارات في الواقع، ولكن إذا تغيَّرت آلية الشراء وأصبحت تتمُّ بواسطة مراكز التبادل الإلكتروني في الوقت المطلوب، فإنَّ ذلك سيؤدِّي إلى تقليل نسبة كبيرة من هذه التكاليف.

تتضـمَّن عمليـات التبـادل التجـاري الإلكـتروني عـبر مراكـز التبـادل الربـط بين العمليـات التجاريـة الفرديـة، والمزادات، وتبادل البضائع (المقايضة الإلكترونية)، وغيرها. تُعدُّ إدارة المحتوى العـالمي عـاملًا أساسـيًا في تعزيـز اتفاقيات التبادل التجاري الإلكتروني بواسطة مركز التبادل، ويجب أن يُعرض محتوى مركز التبادل للجميع بطريقـة موحّدة عالميًا. بإمكان كل شركة انضمَّت للمركـز إدارة محتواهـا الخـاص، وهنـاك مجموعـة من الـبرامج المرتبطـة بالمركز، مثل مدير المحتوى الـذي يحتفـظ بقـوائم السـلع الـتي يُوفِّرهـا جميـع أعضـاء المركـز ويُحـدِّثها باسـتمرار، بالإضافة إلى مدير المعاملات (transaction manager) الذي تتمثَّل وظيفته في أتمتة إجراءات عملية التبـادل التجاري بين الشركات، الأمر الذي يُتيح للمركز تقديم خدمات التجميع والتسوية.

أخيرًا، يمكن ربط مراكز التبادل التجـاري التابعـة للعديـد من القطاعـات مـع بعضـها بعضًـا في شـبكة تجـارة إلكترونية عالمية (مركز شامل يربط جميع مراكز التبادل التجاري حول العـالم)، وقـد بيَّن أحـد المفكـرين المبـدعين ذلك بقوله: "لقد انتهى عصر سلسلة التوريد التقليدية الخطية التي تُنفِّذ خطوة واحدة في الـوقت الواحـد، وسـوف تُستبدل بعمليات اتخـاذ قـرارات فوريـة ومتوازيـة وغـير متزامنـة فيمـا يخصُّ السـوق. على سـبيل المثـال، يمكن للشركات عرض سعتها الإنتاجية الفائضة عبر مركز التبادل التجاري الإلكتروني العالمي، وتدفعُ عروضُ شراء السِّعةِ

البائعَ إلى طرح مبلغ معيّن لشراء القطـع اللازمـة من المـوردين الـذين يُقـدِّمون في المقابـل طلبـات إلى مـوردين آخرين، وستحدث كل هذه العملية في غضون بضع دقائق!"

أسئلة للمناقشة:

1. كيف تستفيد الشركات من الانضمام إلى مراكز التبادل التجاري الإلكترونية؟

2. كيف تؤثِّر التجارة الإلكترونية على الاقتصاد العالمي؟

هناك ست مجالات مهمة تؤثِّر على المجتمع وقطاع الأعمال، لذلك يجب على الشركات الانتبـاه إليهـا جيِّدًا عند إدارة التكنولوجيا والابتكار من أجل بناء القيمة الشركة وسمعتها، وتشمل هذه المجالات الستّ ما يلي:[1]

1. إدارة الموارد البشرية: تختلف بيئة العمل (الآليات والهياكل التنظيمية) في العصر الحـالي اختلافًـا كبـيرًا عمَّا كانت عليه في مطلع الألفية الجديدة. على سـبيل المثـال، ظهـر هـاتف الآيفـون لأول مـرة في عـام 2007. لم تكن تقنية الهواتف النقالة في عام 2000 متاحة للجميـع، وكـان معظم النـاس لا يـزال لـديهم هواتف أرضية. لقد أدَّى ظهور تقنية الهواتف النقالة واستخدامها في قطـاع الأعمـال إلى شـعور العديـد من الموظفين بأنَّهم تحت الطلب على مدار 24 ساعة؛ إذ يمكن الاتصال بهم أو إرسـال رسـالة نصـية أو إلكترونية إليهم في أي وقت؛ وذلك لأنَّهم غالبًا ما يحملون معهم هواتفهم في كل مكان.

2. لقد أصبح توفير فرص التعلُّم (سواءً عبر الإنترنت أم من خلال التدريب والتطوير التقليـدي) عنصـرًا أكـثر أهميةً من عناصر إدارة الموارد البشرية؛ فالموظفون يحتاجون إلى أن يُمنحوا وقتًا للتكيُّـف مـع أسـاليب العمل الجديدة والبرمجيات الحديثة وهكذا. على سبيل المثال، من النـادر أن نجـد مـديرًا يبلـغ عمـره 45 عامًا قد امتلك أو استخدم حاسوبًا محمولًا قبل تخرُّجه في الجامعة، فلم تكن تلك الحواسيب مُتاحـة في بداية مسيرته المهنيّة.

3. توسيع النموذج التعاوني: كلما ازدادت وتيرة الابتكار، ازدادت وتيرة التكنولوجيا في الشركات والصناعات والاقتصادات. تتطلَّب هذه التغيُّرات التعاون بين عدة أطراف، ويمكن أن يحدث ذلك بعدة طـرق داخـل الشـركة وخارجهـا. سـنتطرق فيمـا بعـد إلى المصـادر الداخليـة والخارجيـة لإدارة التكنولوجيـا والابتكـار، بالإضافة إلى الأنشطة الريادية المرتبطة بإدارة التكنولوجيا والابتكار.

4. التدويل (Internationalization): ازدادت فرص تدويل (نقل السلع أو الخدمات إلى السوق العالميّـة) المنتجات والأسواق في العصر الحالي، وأحيانًا تنتشر وتُشتهر الابتكارات الجديـدة بطـرق غـير متوقَّعـة. على سبيل المثال، أرادت شركة (جنرال إلكتريك) تطوير جهاز تصوير بـالرنين المغناطيسـي لاسـتخدامه في البلدان الأقل تقدُّمًا، ويتميَّز هذا الجهاز بأنَّه مُتنقـل ويعتمـد على واجهـة حاسـوب محمـول لإرسـال الصور من أجل التشخيص، ونجحت الشركة في ذلك وأنشأت مصـنعًا خارجيًـا، ثمَّ اكتشـفت أنَّ هنـاك أسواقًا لم تأخذها بالحسبان في بلدان أكثر تقدُّمًا؛ إذ رغب الأطباء البيطريون الذين يُعـالجون الحيوانـات

كبيرة الحجم في استخدام هذا الجهاز في المزار ع والحظائر. لقد أصبح اكتشاف أفضل الأسـواق وأفضـل خيارات الإنتاج جزءًا مهمًا من إدارة التكنولوجيا والابتكار.

5. القضايا البيئية: يُعدُّ الاهتمام بالقضايا البيئية مهمًا طوال دورة حياة المنتج، لذلك تهتم إدارة التكنولوجيا والابتكار بعمليات التطوير والتصـنيع والاسـتخدام وحـتى التخلُّص من المنتج بشـتى الطُ رق المُحافظـة والبيئية. على سبيل المثال، يشغل مجال إنتاج الطاقة حيِّزًا كبيرًا من الاهتمام؛ إذ يؤثِّر اسـتخدام الوقـود الأحفوري (مثل الفحم والنفط والغاز الطبيعي) على مستويات الكربون في الغلاف الجوي مسبِّبًا العديـد من المشكلات البيئية (في مقدّمتها ثقب طبقة الأوزون)، لـذلك يُفكِّر الأفـراد والشـركات في اسـتخدام البدائل، مثل الطاقة النووية والطاقة المتجدِّدة، ولكن هذه الأخرى لا تخلو أيضًا من المخاطر والمشكلات.

لا يؤثِّر استخدام الطاقة النووية على الغلاف الجوي، ولكنَّ الحوادث التي قد تحصل في مرافقهـا كارثيـة. وبالمثل فإنَّ استخدام الريـاح والميـاه والأمـواج وأشـعة الشـمس لإنتـاج الطاقـة لا يـؤدِّي إلى انبعاثـات كربونية، ولكن قد يترتَّب عليه مشكلات بيئية أخرى، كما أنه قد يكون مُكلفًـا جـدًا، فعلى سـبيل المثـال، أصبح بناء السدود الكبيرة (مثل سد هوفر في الولايات المتحدة) أكثر صعوبة في العصر الحـالي، وذلـك بسبب تنامي إدراك المجتمعات للتأثيرات والتداعيات السلبيّة التي قد تُحـدثها هـذه المشـاريع الكبـيرة على النظام البيئي المائي.

6. نمو القطاعات الخدماتيـة: مـع تزايـد اعتمـاد الاقتصـادات المعاصـرة على المعرفـة والمعلومـات، فـإنَّ القطاعات الخدماتية سوف تواصل نموها، كما أنَّ الخدمات التي يُقدِّمها مزوِّدو الإنترنت والمتخصِّصون في أمان الشبكات والعاملون في مجال تكنولوجيا المعلومات سوف تـؤثِّر تـأثيرًا واضـحًا على آليـة نمـو الأعمال في المستقبل القريب، سيّما في الاقتصادات النامية. في الواقع، إنَّ نشوء اقتصاد عالمي أكـثر اعتمادًا على المعرفة والمعلومات سيزيد من أهمية الخدمات، ومن ثمَّ ستسـتمر القطاعـات الخدماتيـة في النمو بوتيرة أسر ع من القطاعات الإنتاجية.[2]

7. استخدام حقوق الملكية الفكرية موردًا استراتيجيًا: أصـبحت العديـد من المنتجـات والخـدمات الحديثـة تعتمد على حقوق الملكية الفكرية (بـراءات الاخـتراع وحقـوق النشـر والعلامـات التجاريـة)، ولـذلك من المهم أن تنظر المؤسسات إلى حقـوق الملكيـة الفكريـة الخاصـة بهـا على أنَّهـا أصـل قيّم من أصـولها، ويتطَّلب ذلك الإفصاح عن القيمة التي تقدِّمها من خلال تحويل هذه القيمة وترجمتها ونقلها.[3]

على سبيل المثال، حصلت مختبرات دولبي (Dolby Laboratories) على براءة اختراع لابتكارها تقنية تقليل الضجيج والتي تُرجمت إلى تقنية صوت سـتيريو للأفلام (stereo film sound technique) محمية ببراءة اختراع يُمكن نقلها إلى براءات اختراع جديدة لحماية الأصوات التناظريـة. لقـد اسـتمرَّ نمـو مؤسسة دولبي لفترة طويلة نتيجةً لابتكاراتها التي حصلت على براءات اختراع، وقـد حصـدت 80% من إيراداتها من التراخيص التي تمنحها لاستخدام تقنياتها المبتكرة، وليس من إنتـاج المنتجـات المنافِسـة بحدِّ ذاتها.



الشكل 157: شركة إيديو (IDEO) - مصدر الصورة: حساب David Armano/ فليكر
مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

تُعدُّ شركة إيديو (IDEO) من الشركات التي تعتمد على الابتكار وتوليد الأفكار الإبداعية، وقد شاركت في عام 1999 في عملية تطوير عربة تسوُّق مبتكرة آخذةً بالحسبان القضايا التالية: سهولة الاستدارة، وسلوك التسوُّق لدى الزبائن، والحفاظ على سلامة الأطفال، وتكلفة الصيانة. لقد عُرضت عملية التصميم التي نفَّذتها شركة إيديو (IDEO) لتطوير هذا المنتج في حلقة تلفزيونية سجَّلت ما فعله الفريق متعدد التخصُّصات من عمليات ابتداءً بالعصف الذهني وصولًا إلى البحث ووضع النماذج الأولية، وانتهاءً بجمع التغذية الراجعة من المستخدمين حول التصميم، الذي انتقل من مجرَّد فكرة إلى نموذج عملي خلال أربعة أيام.

ينبغي أن يكون لدى المؤسسات مرونة في إدارة التكنولوجيا والابتكار. على سبيل المثال، استخدمت شركة (آيسر) -التي تحدَّثنا عنها في بداية هذا الفصل- أساليبًا متنوعة لاستغلال التكنولوجيا الحديثة وابتكار تقنيات جديدة وتوسيع نطاق عملها. لقد أدركت إدارة شركة آيسر منذ لحظة تأسيسها أنَّ نجاح الشركة سيكون محدودًا إذا اقتصرت على كونها شركة محلية في تايوان، لذلك سعت إلى الاستفادة من مختلف الخيارات المتاحة واعتمدت في البداية على عمليات البحث والتطوير داخل أسوار الشركة من أجل تحقيق النمو، ثم عملت على توسيع أسواقها وخطوط إنتاجها من خلال عمليات الدمج والاستحواذ، وقد زادت عروض منتجاتها في سوق الحواسيب المحمولة عندما رأت أنَّ هذا السوق وصل إلى مرحلة كافية من النضج، واتجهت في الوقت الحاضر إلى مجال تقديم الخدمات (مثل الحوسبة السحابية) من أجل مواصلة توسُّعها ونموها.

اختبار مدى الفهم

1. ما أوجه التشابه بين إدارة التكنولوجيا وإدارة الابتكار؟ وما أوجه الاختلاف بينهما؟
2. كيف بإمكان الشركات بناء قيمة إضافية من خلال الإدارة الجيدة للتكنولوجيا والابتكار؟
3. كيف تمكَّنت شركة (آيسر) من إدارة عمليات التكنولوجيا والابتكار الخاصة بها؟

18.3 تطوير التكنولوجيا والابتكار

كيف تُطّور المؤسسات التكنولوجيا والابتكار؟

هناك عدة أساليب يُمكن للمؤسسات من خلالها تطوير وإدارة التكنولوجيا والابتكار. سوف نُركِّز في هذا القسم على الأنشطة التي تُطبَّق على مستوى المؤسسة، والعمليات الاستراتيجية الثلاث التي تنضوي في ذلك المستوى.

لكي تتمكَّن الشركة من تطوير استراتيجية ناجحة لإدارة التكنولوجيا والابتكار، فإنَّها يجب أن تكون على استعداد لبذل الجهود اللازمة لذلك، ويتطَّلب ذلك أن تتّسم بالمرونة؛ إذ إنَّ التغيير والتعديل على المنتجات والعمليات محفوفٌ بالمخاطر وعدم اليقين، ومع ذلك فإن اعتماد المؤسسة للمرونة في التفكير واتخاذ القرار قد تؤدِّي إلى تقليل الكفاءة على الرغم من أنَّها تُحقِّق الفعالية، لذلك يجب أن تحرص الشركة عند إدارة التكنولوجيا والابتكار على أن تُحقِّق التوازن بين الكفاءة على المدى القصير والفعالية على المدى الطويل في السوق المستهدفة إذا كانت ترغب في أن تُضيف قيمة وتزدهر وتنافس في بيئة العمل المتغيِّرة. في الواقع، يجب على المؤسسة أن تتمتّع بديناميكية قوية في اتخاذ القرارات لكي تكون قادرة على مواجهة التحديات المتعلّقة بالابتكار والمنافسة المستمرة.[4] هناك أربعة أمور ينبغي على الشركة تنفيذها لتحقيق التوازن بين العوامل المتعارضة التي تواجهها من أجل الحفاظ على مرونتها في بيئة العمل المتغيِّرة. وهذه الأمور هي:

1. تصميم الأنظمة والعمليات التي يمكنها اقتناص وتطوير الفرص التكنولوجية وتقييمها (أو حماية المؤسسة من تهديدات التكنولوجيا الجديدة)، وينبغي أن تكون هذه الأنظمة والعمليات قادرة على استشعار أو التنبؤ بما قد يحدث مستقبلًا.

2. تحديد متطلَّبات عمليات التواصل، والكفاءة في تحويل البيانات إلى معلومات بحيث تكون المعلومات المناسبة متوفِّرة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار الأفضل. إنَّ الاهتمام الحالي بالبيانات الضخمة والفوائد التي يُمكن أن تُقدِّمها للشركات مرتبط بفكرة أنَّ تكنولوجيا الحاسوب أدَّت إلى توفُّر كميات هائلة من البيانات والتي قد لا تُستخدم بفعالية أو بكفاءة كافية.

3. تطوير الموظفين من خلال توفير فرص التدريب والتعلُّم. تبرزُ أهميّة هذا الأمر عندما تزداد وتيرة تغيُّر البيئة التنافسية للمؤسسة. إنَّ إدارة التكنولوجيا والابتكار تتطلَّب مشاركة جميع المستويات الإدارية في المؤسسة وبذل الجهود اللازمة لإتاحة المجال أمام الموظفين لتطوير مهاراتهم بما يعود بالنفع على أنفسهم والمؤسسة التي يعملون فيها، ومن الجدير بالذكر أنَّه كلما كانت بيئة العمل أكثر تغيُّرًا، ازدادت أهمية تطوير المهارات والقدرات الإبداعيّة للأفراد.

4. إجراء عمليات إدارة تغيير جيِّدة لكي تنجح الشركة في تجديد طريقة عملها. لقد تعلَّمت العديد من الشركات دروسًا قاسية عندما شاع استخدام الحواسيب المكتبية في أماكن العمل؛ إذ لم يُحسنوا التعامل مع هذا التغيير الذي دخل على بيئة العمل. لا شكَّ أنَّ الحواسيب المكتبية تُعدُّ في الوقت

الحاضر من الأدوات المهمة في المؤسسات، ولكنَّ النقاط التالية تبيِّن مـا قـد يحـدث عنـد عـدم تنفيـذ عمليــة إدارة تغيــير جيِّدة نتيجــةً لعــدم توفــير أنظمــة دعم مناســبة أو عمليــات تواصــل فعَّــال أو تدريبات ملائمة.

1. أولًا: لم يكن معظم المــديرين يســتخدمون الآلات الكاتبــة، لــذلك لم يُقــدموا على تبنّي هــذه التكنولوجيا الحديثة.
2. ثانيًا: كان الموظفون الأصغر سنًا أكـثر تقبُّلًا للحواسـيب الجديـدة (حـتى أنَّهم كـانوا مسـرورين لأنَّهـا تُسهِّل عليهم إنجاز العمـل)، لـذلك انقلبت قـوة المعرفـة في التنظيم الهـرمي وأصـبحت لا تسـتند إلى الأقدمية.
3. ثالثًا: أدخلت العديد من الشركات الحواسيب المكتبية إلى أروقتها دون توفير التـدريب اللازم (لأنَّهـا عدَّت الحواسيب "نسـخة متطـورة من الآلات الكاتبـة")، ولكنَّهـا تـركت الآلات الكاتبـة في متنـاول الموظفين، وكانت النتيجـة هي أنَّ بعض الشـركات رأت أنَّ الحواسـيب المكتبيـة عديمـة الجـدوى وباعت هذه الأجهزة خاسرةً جُزءًا كبيرًا من ثمنها.

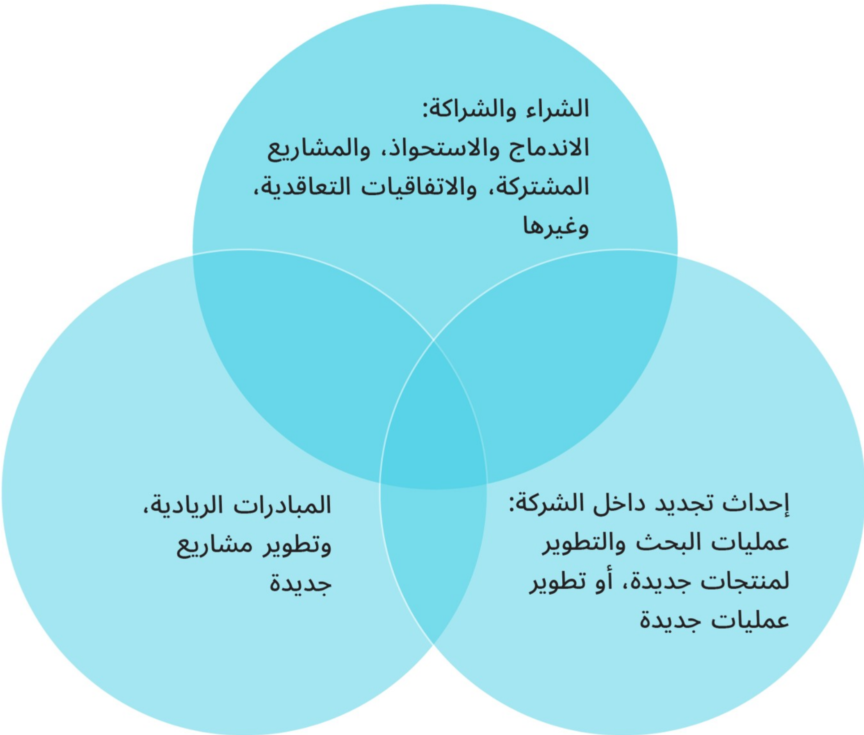


1. تصميم الأنظمة والعمليات
2. تحديد متطلَّبات عمليات التواصل
3. توفير فرص التدريب والتعلُّم لمواجهة التغييرات
4. إجراء عمليات إدارة تغيير ممتازة

الشكل 158: أنشطة إدارية مهمة لإدارة التكنولوجيا والابتكار

إنَّ هناك ثلاث عمليات تنظيمية أساسية لتطـوير التكنولوجيـا والابتكـار، وهي: الشـراء والشـراكة (المصـادر الخارجية)، وإحداث تجديد داخل الشركة (المصادر الداخليـة)، والمبـادرات الرياديـة. يوضِّـح الشـكل التـالي هـذه الأنواع الثلاثة. تتضمَّن عمليات الشراء والشراكة: الاندماج والاستحواذ، والمشاريع المشتركة، والاتفاقيات وعقـود العمل، وغيرها من أشكال حيازة التقنيات أو الابتكارات من مصادر خارجية.

في المقابـل، تتضـمَّن المصـادر الداخليـة للتقنيـات والابتكـارات الجديـدة في المؤسسـة: عمليـات البحث والتطوير لمنتجات جديدة، بالإضافة إلى تعديل العمليات الحالية أو تطوير عمليـات جديـدة؛ أي إدخـال تغيـيرات على طرق وأساليب العمل، مثل: إجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي أو إعادة تصميم خط التجميع. قد تُضاف الروبوتات إلى عملية التصنيع على سبيل المثال عن طريـق عمليـات داخليـة في الشـركة، أو قـد تشـتري شـركة التصنيع روبوتات صناعية لكي تتمكَّن من إضافة الروبوتات إلى عملية التجميع.



الشكل 159: طرق تطوير تقنيات وابتكارات جديدة

ينطوي النوع الثالث من عمليات تطوير التكنولوجيا والابتكار على تنفيذ مبادرات ريادية أو تطوير مشاريع جديدة. على سبيل المثال، أسَّس مايكل ديل شركته الخاصة، ديل (Dell)، من مسكنه في جامعة تكساس، وذلك عندما كان يرغب في امتلاك حاسوب أفضل من الحواسيب المتوفِّرة للشراء آنذاك، الأمر الذي دفعه إلى شراء مجموعة من القطع والمكونات ثمَّ تجميعها لصناعة جهازه الخاص. طلب منه أصدقاؤه بعد ذلك صناعة أجهزة خاصة بهم، ممَّا جعله يُدرك أنَّ هناك عملية مبتكَرة تتمثَّل في تخصيص الحواسيب حسب الطلب وتقديمها مباشرة من الشركة المصنعة إلى الزبون، وقد أدَّى تطبيق مايكل ديل لهذه العملية إلى بناء شركة تُقدَّر إيراداتها بمليارات الدولارات في الوقت الحالي. يُبيِّن الجدول التالي مزايا وعيوب أساليب تطوير التكنولوجيا والابتكار.

الجدول 46: مزايا وعيوب أساليب تطوير التكنولوجيا والابتكار

الأسلوب	المزايا	العيوب
العمليات الخارجية: • عمليات الاندماج والاستحواذ • المشاريع المشتركة • العلاقات وعقود العمل • المشاريع التعاونية بين المؤسسات • العلاقات غير الرسمية	• تتميَّز بالسرعة • تعتمد على دمج واستغلال الابتكارات القائمة بدلًا من التوصُّل لابتكارات جديدة • غالبًا ما تكون أقل تكلفة	• تتطلَّب تحقيق الانسجام بين ثقافات عمل لشركات مختلفة • غالبًا ما يؤدِّي إلى تصوُّر وجود فئة رابحة وأخرى خاسرة • متلازمة "لم يُصنع هنا"
العمليات الداخلية:	• ملكية كاملة للتكنولوجيا أو	• غالبًا ما تستغرق وقتًا أطول

الأسلوب	المزايا	العيوب
البحث والتطوير	الابتكار • قد توفِّر للشركة حماية قانونية قوية	• قد يرحل الموظفون الأساسيون في مرحلة حرجة • قد تكون مكلفة جدًّا
مشاريع جديدة / مبادرات ريادية	• غالبًا ما تكون أكثر مرونة في الأسواق • قيادة متفانية (يحرصون على نجاح الشركة الناشئة وكأنَّها مُلكيّة خاصّة لهم)	• أكثر عُرضة للمخاطر • نقص المهارات المطلوبة داخل الشركة لتأدية مهام إلى جانب الابتكار • غالبًا ما تكون فترات الاستقرار قليلة جدًّا

اختبار مدى الفهم

1. كيف يُطوِّر المديرون التكنولوجيا والابتكار؟
2. ما هي مزايا وعيوب الأساليب المختلفة لتطوير التكنولوجيا والابتكار؟

18.4 المصادر الخارجية للتكنولوجيا والابتكار

ما هي المصادر الخارجية لتطوير التكنولوجيا والابتكار، ومتى من المناسب استخدامها؟

تتضمَّن العمليات الخارجية لتطوير وحيازة التكنولوجيا والابتكار خيارات متنوعة، ويكون استخدام هذه العمليات أكثر نجاحًا في ظل الظروف التالية:

- تراجع عدد أو كفاءة خطوط الإنتاج أو العمليات الخاصة بالشركة مقارنةً بتلك الخاصة بمنافسيها.
- دخول منافس جديد إلى السوق الذي تستهدفه الشركة وتغييره أو استحواذه على طبيعة بيئة العمل التنافسية ومُعطياتها.
- عندما ترى الشركة أنَّ مجموعة المنتجات التي تُقدِّمها أو أسلوب عملها لن تُحقِّق نجاحًا على المدى الطويل.

الميزة الأساسية لاستخدام العمليات الخارجية هي السرعة؛ إذ غالبًا ما يكون الوقت الذي تستغرقه الشركات في دمج التقنيات أو الابتكارات القائمة أقصر بكثير من الوقت الذي قد تستغرقه في محاولة التوصُّل إلى ابتكارات جديدة وطرحها في السوق أو إنجازها داخل الشركة. تتميَّز العمليات الخارجية أيضًا بأنَّها غالبًا ما تكون ذات تكلفة أقل. في المقابل، تتمثّل عيوب العمليات الخارجية في الحاجة إلى تحقيق الانسجام بين شركات مختلفة أو إشراك أطراف من خارج الشركة في الأنشطة التي تُنفِّذها الشركة. على سبيل المثال، قد تنشأ

صراعات أو خلافات ثقافية داخل الشركة عند استحواذها على شركة أخرى أو قد تواجه الشـركة ذاتهـا (بعناصـرها الإدارية المختلفة) مقاومةً للتجديد الذي تحاول إدخاله.

تتضمَّن العمليات الخارجية الأكثر شيوعًا والتي تُستخدم في تطوير التكنولوجيا والابتكار في الشركة ما يلي:

1. **عمليات الاندماج والاستحواذ**: تقتضي تغيير الملكية عبر الشركات؛ فالاستحواذ هو عملية شراء شركة لشركة أخرى، في حين أنَّ الاندماج هو اتحـاد شـركتين معًـا لتشـكيل شـركة جديـدة. الهـدف من هـاتين العمليتين هو تشكيل كيان تنظيمي جديد أكبر، ومن المفترض أن تتمتَّع الشـركة الجديـدة بقـوة سـوقية أكبر وأن تكتسب معرفة و قدرة إنتاجية وتكنولوجيا أفضل، بالإضـافة إلى اسـتمرارها بالأنشـطة الخاصـة بالشركة التي استحوذت عليها أو اندمجت معها. من القضايا التي تواجه الشركات التي تُقدِم على إجــراء عمليات اندماج أو استحواذ هي تحقيق الانسجام بين ثقافات العمل أو العمليات أو الهياكـل التنظيميـة بين الشركات المُندمجة أو بين الشركة الأصل والشركة المُستحوذ عليها.

2. **المشاريع المشتركة**: هي تحالفات طويلة الأجل تقتضي إنشاء كيان جديد من أجل تطـوير منتجـات أو عمليات مبتكرة، وعادةً ما يخضع هذا الكيان لعلاقة تعاقدية تُحـدِّد إسـهامات والتزامـات جميـع أطـراف الشراكة. قد تؤدِّي المشـاريع المشـتركة إلى خلافـات ثقافيـة بين الأطـراف المتحالفـة، أو إلى مـا يُعـرف بالانجراف الاستراتيجي (فقدان التركيز الاستراتيجي على أهداف إقامة المشروع المشترك نفسها).

3. **اتفاقيات الامتياز**: غالبًا ما تكون اتفاقيات طويلـة الأجـل تقتضـي دفـع رسـوم دوريـة مقابـل مشـاركة الخبرات والقدرات التكنولوجيّة. تُبرم مطاعم الوجبات السريعة، مثـل ماكدونالـدز، اتفاقيـات امتيـاز مـع أصحاب المتاجر، وتتيح شركة ماكدونالدز المجـال للبحث والتطـوير لابتكـار عمليـات ومنتجـات جديـدة. يدفع أصحاب المتاجر (متلقي الامتياز) رسومًا مقابل استخدام اسم الشـركة المانحـة للامتيـاز وتسـويق منتجاتها. تُعدُّ تكلفة العقد وتكلفة المراقبـة المصـاحبة لاتفاقيـات الامتيـاز من العيـوب الجوهريـة لهـذا النوع من التحالفات.

4. **اتفاقيات الترخيص**: تقتضي حيازة التكنولوجيا دون إتاحة المجـال للبحث والتطـوير فيهـا. على سـبيل المثال، تتعاقد شركة (دولبي) مع شركات إنتاج مختلفة لمعـدات الصـوت مُتيحـةً لهم اسـتخدام تقنيـة الصـوت الـتي ابتكرتهـا لكي يحصـلوا على جـودة صـوت أفضـل. اتفاقيـات الـترخيص شـائعة جـدًّا في المجالات التقنية المتطوِّرة، ولكن من عيوبها تكلفة العقد والقيود التي تفرضها.

5. **العقود الرسمية وغير الرسمية**: تتُيح هذه العقود للشركات مشاركة الميّزات التكنولوجيّة فيمـا بينهـا. تتميَّز العقود الرسمية بطول مدة سريانها، وكلَّما ازداد الطابع الرسمي للعقد، كـان فـترة فعاليّتـه أطـول، ويتضمَّن المزيد من التفاصيل المتعلِّقة باستخدام التكنولوجيـا وقيـود الاسـتخدام. في المقابـل، يتميَّـز العقد غير الرسمي بأنَّه من السهل إنهاءه إذا أصبح العمل به غير ذي جدوى أو نفع لأحد الأطراف.

يُمكن أن تستفيد الشركات الصغيرة والكبيرة من جميع العمليات السابقة، وقد وضَّحنا في بداية هذا الفصل كيف استخدمت شركة (آيسر) عددًا منها من أجل حيازة التكنولوجيا من مصادر خارجية.

اختبار مدى الفهم

من خلال مراجعتك لقصة تطور شركة (آيسر) التي ذكرناها في بداية هذا الفصل أجِّب عن الأسئلة التالية:

1. حدِّد متى استخدمت شركة آيسر العمليات الخارجية لحيازة التكنولوجيا الحديثة.
2. ما هي الأهداف التي حقَّقتها نتيجةً لذلك؟

18.5 المصادر الداخلية للتكنولوجيا والابتكار

ما هي المصادر الداخلية لتطوير التكنولوجيا والابتكار، ومتى من المناسب استخدامها؟

تُعدُّ عملية البحث والتطوير من العمليات الداخلية الأكثر شيوعًا لتطوير التكنولوجيا والابتكار في المؤسسات، وتنطوي على اكتشاف تقنيات أو منتجات أو استراتيجيات عمل جديدة وتطويرها من خلال الجهود الإبداعية التي تُبذل داخل الشركة. من مزايا العمليات الداخلية أنَّها تُتيح للشركة التمتُّع بملكية كاملة للتكنولوجيا أو الابتكار؛ ممَّا يوفِّر لها حمايةً قانونية (براءات الاختراع، والعلامات التجارية).

بالإضافة إلى ذلك، قد تُشكِّل الخبرات والمعارف التي تكتسبها الشركة من عملية البحث والتطوير محطة انطلاق لتطوير الجيل القادم من التكنولوجيا. على سبيل المثال، أتاح المركز الرائد الذي احتلته شركة (أبل) في مجال تكنولوجيا الحواسيب المحمولة والهواتف الذكية لها إحراز ميزة تنافسيّة وحضور قوي في سوق العمل العالمي لعدة سنوات. في المقابل، من عيوب البحث والتطوير أنَّه غالبًا ما يستغرق وقتًا أطول ويكون أكثر تكلفة ويُمكن أن يتعرقل بسبب رحيل الموظفين الأساسيين. على سبيل المثال، يرى العديد من المستهلكين أنَّ وفاة (ستيف جوبز) تسبَّبت في إبطاء العمليات والمُنتجات المُبتكرة في شركة (أبل).

الأخلاقيات في الحياة العملية

الكشف عن الخفايا

تزايدت معدلات الجرائم الإلكترونية في عصرنا الحالي، الذي باتت تُسيِّره التكنولوجيا تيسيرًا شبه كاملٍ، فعلى سبيل المثال، هناك جرائم انتحال الشخصية والمواد الإباحية وإمكانية وصول المغتصبين إلى الضحايا وغيرها، وقد أكَّد فريق الاستجابة للتحليل الحاسوبي التابع لمكتب التحقيقات الفيدرالي أنَّ حجم القضايا التي يُبلَّغ عنها يوميًا وصل إلى 800 حالة في عام 2017. لقد لجأت المؤسسات والوكالات الحكومية المعنية من أجل تطبيق القانون إلى استخدام أدوات جديدة لمكافحة الجرائم الإلكترونية من أجل مواكبة التغييرات الحاصلة في العالم الذي نعيش فيه، وتُعدُّ الأدلة الجنائية الرقمية واحدة من الأدوات الهصريّة المُبتكرة في ذلك الصدد.

الشركة الرائدة في هذا المجال التكنولوجي هي شركة غايـدانس للبرمجيـات (Guidance Software) الـتي تأسَّسـت عـام 1997 لتطـوير حلـول برمجيـة في مجـال البحث عن المعلومـات الرقميـة واكتشـافها واسـترجاعها وتقديمها بأسلوب سليم جنائيًا و مُجدٍ من حيث التكلفة. يقع المقر الرئيسـي لهـذه الشـركة في مدينـة (باسـادينا) التي توجد في ولاية كاليفورنيا الأمريكية، وتوظِّف الشركة 391 شخصًا في مكاتبها ومرافقها التدريبية في شـيكاغو وواشـنطن وسـان فرانسيسـكو وهيوسـتن ونيويـورك في الولايـات المتحـدة الأمريكيـة، بالإضـافة إلى المكـاتب الموجودة في البرازيل وإنكلترا وسنغافورة. يبلغ عدد زبائن الشركة البارزين ما يزيد عن 20,000، وأبرز هـؤلاء العملاء هم أجهزة الشرطة ووكالات التحقيـق الحكوميـة والهيئـات المسـؤولة عن إنفـاذ القـانون، بالإضـافة إلى الشـركات المصنَّفة ضمن قائمة فورتشين 1000 التي تعمل في مجالات الخـدمات الماليـة والتـأمين والتقنيـات المتطـورة والاستشارات والرعاية الصحية وقطاع المرافق.

تُعدُّ حزمة حلـول إين كـايس (EnCase) التابعـة لشـركة (غايـدانس) للبرمجيـات أول أداة للتحاليـل الجنائيـة الحاسوبية تتمكَّن من تقديم قدرات استخباراتية إلكترونية عالية المسـتوى للتحقيقـات المعقَّـدة واسـعة النطـاق. يستطيع الآن ضباط إنفاذ القانون والمحقِّقون الحكوميون ومحقِّقو الشركات والمستشارون حول العالم الاسـتفادة من التحاليل الجنائية الحاسوبية التي فاقت كل ما كان متوفِّرًا في السابق. يُقدِّم البرنامج بنيـة تحتيـة اسـتخباراتية توفِّر تحقيقات مفعلة على الشبكة ودمج أنظمة المؤسسة مع تقنيات أمان أخـرى، بالإضـافة إلى أدوات فعَّالـة في عمليّات البحث وجمع البيانات. تُوفّر حزمة إين كايس (EnCase) للمستخدمين إجراء تحقيقات رقميـة، والتعامـل مع الحالات التي تتطلّب جمع البيانات واسعة النطاق، بالإضافة إلى التصدي للهجمات الخارجية.

من الجدير بالذكر أنَّ الهيئات المسؤولة عن إنفاذ القانون استخدمت هذا البرنامج في قضـية مقتـل (كايسـي أنتوني) وقضية الاختراق الأمني الذي حصل في شركة سوني بلاي ستايشن، وقد اسـتُخدم البرنـامج أيضًـا لفحص البيانات المسترجعة من قِبل القوات الخاصة الأمريكية أثناء عملية مداهمة أسامة بن لادن.

تساعد شركة غايدانس للبرمجيات أيضًا على تقليص المسؤولية الشخصية عند التحقيـق بعمليـات الاحتيـال الحاسوبية وسـرقة الملكيـة الفكريـة وسـوء سـلوك المـوظفين، وتُسـاهم في توفـير الحمايـة من تهديـدات شـبكة الانترنت، مثل: الاختراقات والبرمجيـات والفيروسـات الرقميـة الخبيثـة، بالإضـافة إلى التهديـدات الخفيـة، مثـل الشيفرات الخبيثة.

لقد طوَّرت شركة غايدانس للبرمجيات حزمة إي ديكسوفيري سيوت (eDiscovery Suite) اسـتجابةً لتزايـد الطلب على خدمات الاكتشاف والتحليل البياني، تُسـهم هـذه الحزمـة البرمجيـة في تحسـين عمليـات الاكتشـاف واسعة النطاق، والتي تنطوي على تحديد الأدلة وجمعها وتصنيفها وحفظها، وذلك مطلـوب تقريبًـا في كـل قضـية قانونية كُبرى في أيامنا هذه. تتكامل حزمة إي ديكسوفيري سيوت مع برامج الـدعم القضـائي الأخـرى للتقليـل إلى حدٍّ كبير من الوقت الذي تحتاجه المؤسسات لإتمام هذه المهام، وتعزِّز أيضًا الامتثال للّـوائح التنظيميـة وتحـدُّ من الاضـطرابات، ممَّـا يـؤدِّي إلى توفـير ملايين الـدولارات من النفقـات. تجـدر الإشـارة إلى أنَّ شـركة أوبين تيكست (OpenText) المتخصِّصة في إدارة معلومات المؤسسات والتي تضمُّ أكثر من 10,000 موظف حـول العـالم، قـد استحوذت على شركة غايدانس للبرمجيات في أواخر عام 2017 .

أسئلة للمناقشة:

1. كيف استجابت شركة غايدانس للبرمجيات للتغيُّرات التي تحدث في عالمنا، الـذي بـاتت تُسـيِّره التكنولوجيـا؟ وكيف ساهمت في إدارة هذه التغيُّرات؟
2. اذكر أنواع أخرى من التحاليل الجنائية الرقمية التي تتوقَّع أن تكون هناك حاجة إليها في المستقبل؟ هل تعتقـد أنَّ هناك قضايا أخلاقية أو خصوصيّة تتعلَّق باستخدام التحاليل الجنائية الرقمية، ولماذا؟
3. ما هي الفوائد والمخاطر المتعلِّقة باستحواذ إحدى الشركات الكُبرى على شركة غايدانس للبرمجيات؟

اختبار مدى الفهم

من خلال رجوعك إلى قصة تطور شركة آيسر التي ذكرناها في بداية هذا الفصل، حدِّد متى استخدمت شركة آيسر العمليات الداخلية لحيازة التكنولوجيا الحديثة.

1. ما هي الأهداف التي حقَّقتها نتيجةً لذلك؟

18.6 المهارات الريادية المرتبطة بإدارة التكنولوجيا والابتكار

لماذا يتعيَّن على روَّاد الأعمال تطوير مهاراتهم في إدارة التكنولوجيا والابتكـار؟ وكيـف يمكن تطـوير هذه المهارات؟

غالبًا ما تتضمّن الأنشطة الريادية إحداث تجديد على منتج أو عملية في سوق العمل، وتُعدُّ القيمة المقترحـة (value proposition) عاملًا مهمًا من عوامل الشركات الريادية؛ إذ تُجيب عن السؤالين التاليين:

- كيف ستجني الشركة المال من جرَّاء المنتجات أو الخدمات التي تُقدِّمها؟
- كيف سيتحدَّد مركز الشركة في سوق التنافس؟

عادةً ما تكون الكيانات التجارية الجديدة الناتجة عن الأنشطة الريادية أكثر مرونـة في السـوق؛ إذ يكـون رائـد الأعمال متفانيًا وحريصًا جدًّا على نجاح الشركة التي أسَّسـها، لأنَّـه يعـدُّها كأنَّهـا "مُلكيّتـه الخاصّـة". إنَّ تأسـيس مشروع جديد لتقديم منتجات وعمليات جديدة هو الأسلوب الأكـثر عرضـةً للمخـاطر، كمـا أنَّ معـدل فشـل روَّاد الأعمال مرتفع.

غالبًا ما تكون فترات استقرار الشركات الناشئة قليلة جدًّا بسـبب قلـة المـوارد المتاحـة؛ فـالموارد شـحيحة، والأيدي العاملة محدودة (قد تقتصر على مؤسسي الشركة فقط في بعض الحالات)، والوقت يمرُّ بسـرعة؛ وهـذا يدفعنا إلى أن نستنتج بأنَّ فرصة نجاح الأنشطة الريادية تكون أكبر إذا كان من الممكن اسـتخدام منهجيـة الشـركة الناشـئة الرشـيقة (lean start-up). يُمكن تطـبيق هـذه المنهجيـة عنـدما تكـون تكـاليف التطـوير منخفضـة والتعديلات المطلوبة قليلة التكلفة، وهذا الأمر نسـتطيع أن نـراه على أرض الواقـع، إذ إنَّ من أهم أسـباب وجـود

الكثير من الشركات الناشئة في مجال تطوير تطبيقات الهواتف المحمولة هو انخفاض التكـاليف المرتبطـة بهـذا السوق وسهولة تحسين المنتج (بعد نجاحه).

بإمكان روَّاد الأعمال تعديل خططهم تدريجيًا، لا سيّما عندما يستخدمون منهجية الشركة الناشئة الرشيقة،(5) كما أنَّ مقدرتهم على استشعار الفرص وانتهازها وإجراء التعديلات اللازمة يُمكن أن تعود عليهم بالنفع إذا حافظوا على مرونتهم وتجنَّبوا المبالغة أو الصرامة في الالتزام بمسار عمل محدَّد،(6) وبطبيعة الحال فإنَّ المشاريع الريادية أكثر مرونة من المؤسسات الأكثر استقرارًا.

تتوفّر هذه المرونة أيضًا لدى الشركات الكبيرة التي تودُّ الاستمرار في تنفيذ أنشطة رياديـة وابتكـار منتجـات مميزة وجديـدة، إذ تسـمح بعض الشـركات، مثـل جوجـل و3M، لموظفيهـا بالعمـل على مشـاريع مبتكـرة خلال ساعات عملهم. لقد صاغت شركة جوجل سياستها المتمثِّلة في إتاحـة وقت للمـوظفين لكي يُجرِّبـوا اسـتحداث منتجات وعمليات جديدة، وذلك اقتداءً بسياسة شركة ثري أم (3M) المعمول بها منذ فترة طويلة. من المعـروف أنَّ هاتين الشركتين همـا من الشـركات الابتكاريّـة الرائـدة والمُبدعـة في مجالهـا؛ ويرجـع سـبب ذلـك إلى أنَّهمـا تُشجِّعان الموظفين على التفكير في مقترحات مبتكرة وقيّمة وتجربتها، كما أنَّ المرونة التي تتيحها كلًا من شـركة جوجل وشركة ثري أم للموظفين تُساهم في إيجاد طرق جديدة ومُختلفة لإنجاز الأعمال.

اختبار مدى الفهم

كانت شركة آيسر في بداياتها تُنفِّذ العديد من الأنشطة الريادية، ولكنَّها أدركت أنَّها بحاجة إلى تطوير بعض الهياكل والعمليات لكي تتمكَّن من الاستمرار في النمو.

1. ما هي التعديلات التي أجرتها آيسر من أجل أن تصبح شركة عالمية؟

18.7 المهارات اللازمة لإدارة التكنولوجيا والابتكار

ما هي المهارات التي تحتاجها لكي تنجح في إدارة التكنولوجيا والابتكار، بغض النظـر عن الأسـلوب المستخدم في ذلك؟

هناك عدد من المهارات اللازمة لإدارة التكنولوجيا والابتكار في المؤسسات بنجاح، وبغض النظر عن طبيعـة المؤسسة التي تعمل فيها، فإنَّ هناك نوعين من المهـارات الـتي يجب تطويرهمـا على مسـتوى المؤسسـة من أجل تحقيق النجاح، وهما: القدرة على إدارة عمليات التعلُّم والمعرفة، والقدرة على تحليل التوجُّهـات المسـتقبلية والتنبُّؤ بها. بالإضافة إلى ذلك، هناك بعض المهارات المهمة لنجاح المؤسسة والـتي ينبغي أن يتمتَّـع بهـا أفـراد المؤسسة، وتتضمَّن تلك المهارات: القيادة/ التبعية الفعَّالة، والتفكـير الإبـداعي. سـنبيّن فيمـا يلي كلًّا من هـذه المهارات بشيءٍ من التفصيل.

ترتبط المهارات اللازمة على مستوى المؤسسة بالطريقة التي تنتهجها الشركة من أجل التنسيق بين الأفـراد والموارد من أجل بناء قيمة لها وتطوير وإمكانياتها، وتسـتطيع المؤسسـة من خلال الإمكانيـات والاسـتراتيجيات

المناسـبة بنـاء مـيزة تنافسـية لهـا. تُعـدُّ عمليـات إدارة المعرفـة والتعلُّم التنظيمي شـديدة الأهميـة في عـالم التكنولوجيا والابتكار؛ إذ تحتاج المؤسسات إلى وجـود أنظمـة تُـتيح لهـا جمـع البيانـات ومن ثمَّ تحليلهـا للخـروج بالمعلومات المطلوبة للنجاح او التميذز بمُنتج أو خدمة ما، وينبغي الاستفادة من المعلومات من أجـل اكتسـاب المعارف والخبرات، وهذا يؤدِّي إلى حدوث عملية تعلُّم عند كل خطوة تخطوها المؤسسة.

يُعـرَّف **التعلُّم التنظيمي** (organizational learning) بأنَّـه عمليـة اكتسـاب المعرفـة من خلال جمـع البيانات وتحليلها تحليلًا مُمنهجًا بهدف استخلاص المعلومات التي تُنقل وتُشـارَك بعـد ذلـك عـبر التواصـل بين أعضاء المؤسسة. تُشكِّل عملية التواصل هذه الأساس لاكتساب المعرفة وتعزيزها داخل الشركة، وهنـاك نوعـان من المعرفة التي يجب إدارتها: المعرفة الصريحة (المدوَّنة أو المكتوبة على هيئة قواعـد أو إرشـادات)، والمعرفـة الضمنية (التي تنتج عن تجربة الفرد).

يمكن أن تتحوَّل المعرفة الضمنية عند مرحلة ما إلى معرفة صريحة إذا كان الشخص الخبير قادرًا على تدوين المعرفة للآخرين، ولكن ليس من الممكن دائمًا تدوين المعرفة الضمنية. على سـبيل المثـال، رُفعت دعـوى ضـد المختر ع هنري بيسمر (Henry Bessemer) من قِبل الجهـات والمؤسسـات الـتي اشـترت بـراءة الاخـتراع لم تتمكن من النجاح في استخدام طريقته في تصنيع الفولاذ. أنشأ بيسمر بعد ذلك شركة خاصة به لتصنيع الفولاذ، وذلك لأنَّه أصبح يعرف كيفية تحديد الوقت المناسب لرفع درجة الحرارة وخفضها بناءً على الشوائب الـتي توجـد في الحديد الخام، على الرغم من أنَّـه لم يتمكَّن من نقلهـا (المعرفـة الضـمنية) إلى مسـتخدمي بـراءات الاخـتراع الخاصة به.

لقد أصبحت شركة بيسمر في الثمانينيات من القرن العشرين من كُبرى الشركات في العالم وأحـدثت نقلـة نوعية في مجال صناعة الفولاذ؛ فقد أصبح الحديد المطاوع والفـولاذ متمـاثلين في الأسـعار بعـد انتشـار عمليـة بيسمر، واتجه بعض مستخدمي الحديد، وخصوصًا مُصنِّعي السكك الحديديـة، إلى اسـتخدام الفـولاذ عِوضًـا عن الحديد.[7] إنَّ المعارف والخبرات المكتسبة من جمع البيانات وتحويلهـا إلى معلومـات ضـرورية للنجـاح في إدارة التكنولوجيا والابتكار، ومن الجدير بالذكر أنَّ المعرفة التنظيمية تتكوَّن نتيجةً لمشاركة نتائج عمليـات التعلُّم الـتي تحدث داخل الشركة والاستفادة منها.

في الصورة التالية بن فريد (Ben Fried) وهو مدير قسم تكنولوجيا المعلومات في شـركة جوجـل. لا يكفي أن يمتلك مديرو تكنولوجيا المعلومات في عالم التقنيات المتطورة المُعاصر الذكاء التقني اللازم لتأسـيس البـنى التحتيـة العالميـة لتكنولوجيـا المعلومـات، ودمج أنظمـة الاتصـالات مـع الشـركاء، وحمايـة بيانـات الزبـائن من المخترقين الماكرين فحسب؛ بل يجب أيضًا أن يتمتَّعوا بفطنة إدارية قوية. يُدير بن فريد التقنيات اللازمة لإجـراء أكثر من تسعة مليارات عمليـة بحث يوميًـا، كمـا يحـرص أيضًـا على زيـادة كـلّ من كفـاءة العمـل ونمـو الشـركة والأرباح. لماذا ينبغي على مديري تكنولوجيا المعلومات امتلاك الخبرتين التقنية والإدارية في الوقت نفسه؟



الشكل 160: بن فريد Ben Fried مدير قسم تكنولوجيا المعلومات في شركة جوجل- مصدر الصورة: حساب Enterprise 2.0 Conference/ فليكر/ مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC BY 2.0)

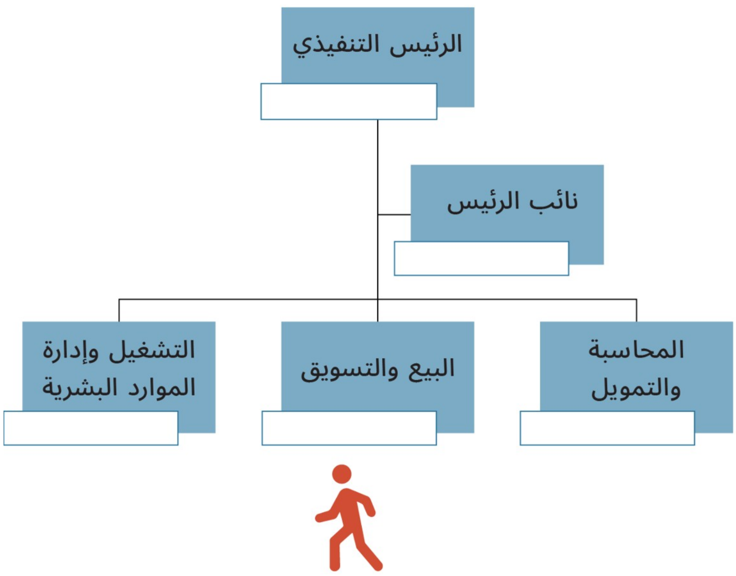
تُعدُّ القدرة على التنبُّؤ بالمستقبل من المهارات الأساسية اللازمة لإدارة التكنولوجيا والابتكار على مستوى المؤسسة، وتنطوي على دراسة وتحليل بيئة وسوق العمل تحليلًا مُعمّقًا من أجل تحديد التوجُّهات والمجالات التي يُمكن أن تتضمَّن فُرصًا للابتكار وبناء قيمة جديدة في المستقبل، وتنطوي أيضًا على إدراك المخاطر التي قد تُصاحب إحداث التجديد في الشركة، بالإضافة إلى المخاطر التي قد تُصاحب عدم السعي نحو التجديد والتطوير. قد يؤدّي كلا النوعين من المخاطر إلى فقدان الشركة للقيمة التي تُقدِّمها لزبائنها. في الواقع، تقترن جميع أساليب التنبُّؤ بمجموعة من القيود التي تتضمَّن ما يلي:

1. نتائج أساليب التنبُّؤ -بطبيعتها- ليست مؤكَّدة، لذلك غالبًا ما تضع الشركات سيناريوهات تتعلَّق بأفضل النتائج وأسوأها وأكثرها احتمالًا في الحدوث، وبواسطة هذه المعلومات يُمكن تقييم المخاطر المُتوقّعة.
2. التنبُّؤات يعتريها النقص؛ إذ لا تستطيع الشركات التنبُّؤ بجميع العوامل المؤثِّرة في السوق التنافسي. على سبيل المثال، كان بيسمر يُدرك أنَّ لديه عملية تصنيع أفضل، ولكنَّه لم يتنبَّأ بالمشكلات التي قد تنتج عن ترخيص براءة اختراعه.
3. التنبُّؤات ما هي إلَّا تخمينات مدروسة؛ فالعديد من أساليب التنبُّؤ تعتمد على التحليل الإحصائي، ولكن حقيقة الأمر هي أنَّ الأرقام المستخدمة في عمليّة التحليل هي تنبُّؤات بحد ذاتها أو تعتمد على أنماط السلوك السائدة في السوق.
4. على الرغم من جميع المشكلات المتعلِّقة بالتنبُّؤ، فإنَّ الشركة التي تضع تنبُّؤات ممتازة غالبًا ما تتمكَّن من صياغة استراتيجية أفضل وتحقيق قيمة أكبر.

يُمكن أن يُساهم نظام إدارة المعرفة الخاص بالشركة في تعزيز قدرتها على التنبُّؤ، كما أنَّ اكتساب الخبرة ودراسة توجُّهات السوق وبيئة العمل يُمكن أن يُساعد الأفراد وفرق العمل على التنبُّؤ بدقة أكبر.

بالإضافة إلى ما سبق، ينبغي أن يمتلك أفراد المؤسسة أيضًا مهارات معينة لتحسين عمليات إدارة التكنولوجيا والابتكار، وتتضمَّن هذه المهارات: القدرة على تحقيق التوازن بين القيادة والتبعية، والقدرة على التفكير الإبداعي.

- على مستوى المؤسسة
  - إدارة المعرفة
  - التنبؤ
- على مستوى الأفراد
  - القيادة
  - التبعية



الشكل 161: المهارات اللازمة لإدارة التكنولوجيا والابتكار

يُدرك معظم أفراد المؤسسة معنى القيادة، ومن المهم أن يكون الشخص المناسب في موقع القيادة عند الحاجة لإدارة التكنولوجيا والابتكار بنجاح. على سبيل المثال، عند تطوير منتج جديد، قد يكون القائد أثناء مرحلة التصميم مهندسًا، وفي مرحلة تطوير النموذج الأولي مهندسًا أو موظف إنتاج، وعند طرح المنتج في السوق مُسوِّقًا. ينبغي أن يتواصل هؤلاء الأفراد معًا، وقد يكونون جميعًا ضمن فريق مشروع واحد يخضع لإشراف أو تنسيق مدير مشروع معين، ومع ذلك تتغيَّر القيادة المسؤولة عن المشروع خلال مراحله المختلفة من الإنشاء إلى مرحلة التسويق، كما اتَّضح من المثال السابق.

لا شكَّ أنَّ القيادة في غاية الأهمية، وكذلك التبعية. إنَّ التبعية (followship) هي انعكاس للقيادة، ولا يُمكن أن يكون هناك قادة بدون وجود أتباع، كما أنَّ تصرُّفات الأتباع هي التي تُحدِّد نجاح القائد. يُمكن القول أنَّ نجاح المؤسسات هو نِتاج التبعية الجيِّدة أكثر من كونه نِتاج القيادة العظيمة. إنَّ القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين، والتبعية هي الانقياد للتأثير أو قبوله. وعلى الرغم من أنَّ هناك مجموعة مهارات متعلِّقة بالقيادة وأخرى متعلِّقة بالتبعية أيضًا، إلَّا أنَّ الواقع يُشير إلى أنَّ معظم الناس لن يُقدموا على أخذ دروس في التبعية، بخلاف مهارات القيادة التي تُدرس جيدًا وتحظى باهتمام مُتزايد.

في مثال تطوير المنتج الجديد الذي ذكرناه سابقًا، كان كل فرد من فريق العمل قائدًا خلال مرحلة ما من المشروع، وتابعًا في مراحل أخرى أثناء تنفيذ المشروع. يقضي الأفراد كثيرًا من الوقت في محاولة اكتساب مهارة القيادة وتعلُّمها، ولكن امتلاكهم أيضًا لمهارة التبعية مهم جدًّا لنجاح المؤسسة. غالبًا ما يتولَّى قيادة الشركات الابتكارية شخصان يقودان ويتبعان بعضهما بعضًا. على سبيل المثال، تأسَّست شركة مايكروسوفت

بواسطة بيل غيتس وبول ألين، ومن الشركات المشهورة الأخرى التي أقامها شخصان: سيرز وروبوك، وبروكتر وغامبل، وماركس وسبنسر.

إنَّ هناك مجموعة من الخصائص التي يتميَّز بها الأتباع الجيّدون، وهذه الخصائص تتضمَّن ما يلي:

1. **صادقون**؛ فالأتباع الذين يقولون الصدق ويُفصحون عن آرائهم بصدقٍ وشفافيّة والقادة الذين يُحسنون الاستماع يُشكِّلان معًا فريقًا ناجحًا.
2. **داعمون**؛ لا يُلقون اللوم على رؤسائهم في العمل بسبب قرار أو سياسة غير مرغوبة؛ بل يثقون برؤسائهم.
3. **يُتيحون لرؤسائهم الاستفادة من معارفهم وخبراتهم**؛ لأنَّهم يُدركون أنَّ مهمتهم هي تحقيق النجاح للمؤسسة.
4. **يُبادرون بمعالجة المشكلات من خلال تقديم الحلول**؛ ولا يقتصرون على طرح القضايا فقط.
5. **يُطلعون القائد على المستجدات بانتظام**. يُشير الواقع إلى أنَّه كلَّما كان المدير في مستوى أعلى في المؤسسة، قلَّ ميل أفراد المؤسسة إلى التحدُّث معه بصراحة، ولكنَّ الأتباع الرائعين يحرصون على تقديم المعلومات والمعارف والخبرات الجيّدة والسيئة لمديريهم، بغض النظر عن المستوى الإداري الذي يكون فيه.

اختبار مدى الفهم

1. ما المقصود بالتعلُّم التنظيمي؟
2. ما هي أوجه الاختلاف بين القيادة والتبعية؟
3. ما هي أساليب التنبُّؤ التي تُستخدم لإدارة التكنولوجيا والابتكار؟

18.8 الاستعداد لمواكبة مستقبل التكنولوجيا والابتكار

كيف ينبغي النظر إلى المستقبل من أجل مواكبة التطوُّرات؟

يجب على أفراد كل مؤسسة في الوقت الحاضر مراعاة عدة أمور داخل المؤسسة وخارجها من أجل مسايرة التغيُّرات التكنولوجية العصريّة المُتسارعة ومواكبة عمليات الابتكار اللازمة. تشتمل الأمور الخارجية التي ينبغي مراعاتها على دراسة بيئة العمل من خلال متابعة ما يُنفِّذه المنافسون، بالإضافة إلى معرفة كل المستجدّات حول الاختراعات والاكتشافات التي قد تحتل مكانًا بارزًا في السوق، وينبغي أن تُسهم المعلومات التي تُجمع أثناء عملية دراسة بيئة العمل الخارجية في إبقاء المؤسسة على اطلاع فيما يتعلَّق بالتوجُّهات العامة والفرص المتاحة أمامها من أجل تطوير وبناء قيمة جديدة لها. في المقابل، تتضمّن الأمور الداخلية التي ينبغي مراعاتها الإلمام

بالمهام والعمليات والمهارات الموجودة حاليًا في المؤسسة. عند تحديد السيناريوهات المستقبلية المحتملة في بيئة العمل الخارجية، بالإضافة إلى الإلمام بالموارد والإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة، تُصبح وظيفة المسؤولين عن إدارة التكنولوجيا والابتكار هي الإجابة عن الأسئلة الرئيسية التالية:

1. أين نحن الآن؟
2. إلى أين نريد الوصول؟
3. ما الذي نحتاجه للانتقال من هنا إلى هناك؟

اختبار مدى الفهم

1. كيف يُمكن مواكبة التكنولوجيا والابتكارات التي تتطوَّر باستمرار في بيئة العمل؟

18.9 المصطلحات الرئيسية

الأنشطة الريادية: تنفيذ مشاريع جديدة وتوليد الأفكار في المؤسسات.

المعرفة الصريحة: هي المعرفة المدوَّنة أو المكتوبة على هيئة قواعد أو إرشادات.

التبعية: هي عملية الانقياد للتأثير أو قبوله.

العقود الرسمية وغير الرسمية: تتُيح هذه العقود للشركات مشاركة التكنولوجيا فيما بينها.

اتفاقيات الامتياز: اتفاقيات طويلة الأجل تقتضي دفع رسوم دورية مقابل التشارك في التكنولوجيا المعروفة.

الابتكار: إضفاء التجديد على المنتجات أو العمليات داخل المؤسسة وبيئة العمل، ومن أشكاله: الاختراع، وتطوير منتجات جديدة، وأساليب تحسين العمليات.

المشاريع المشتركة: تحالفات طويلة الأجل تقتضي إنشاء كيان جديد من أجل تطوير منتجات أو عمليات مبتكرة.

القيادة: هي عملية توجيه مؤسسة أو مجموعة من الأفراد.

اتفاقيات الترخيص: تقتضي حيازة التكنولوجيا دون إتاحة المجال للبحث والتطوير.

إدارة الابتكار: تشتمل على كلٍّ من إدارة التغيير وإدارة العمليات التنظيمية التي تدعم الابتكار.

إدارة التكنولوجيا: التخطيط والتنفيذ والتقييم والرقابة على موارد المؤسسة وإمكانياتها من أجل بناء قيمة وميزة تنافسية.

عمليات الاندماج والاستحواذ: الاستحواذ هو عملية شراء شـركة لشـركة أخـرى، في حين أنَّ الانـدماج هـو اتحاد شركتين معًا لتشكيل شركة جديدة.

التعلُّم التنظيمي: عملية اكتساب المعرفة من خلال جمع البيانات التي تُحلَّل بهدف استخلاص المعلومات التي تُنقل وتُشارَك بعد ذلك عبر التواصل بين أعضاء المؤسسة.

البحث والتطـوير: من العمليـات الداخليـة الأكـثر شـيوعًا لتطـوير التكنولوجيـا والابتكـار في المؤسسـات، وتنطوي على اكتشاف تقنيات أو منتجات أو عمليات جديـدة وتطويرهـا من خلال الجهـود الإبداعيـة الـتي تُبـذل داخل الشركة.

الانجراف الاستراتيجي: يحدث عندما يفقد المشروع المشترك التركيز الاستراتيجي على دواعي إقامته.

الجمود الاستراتيجي: نزوع المؤسسات إلى الاستمرار في مسار العمل الحالي.

المعرفة الضمنية: هي المعرفة التي تنتج عن تجربة الفرد أو خبرته.

التكنولوجيا: فر ع من فروع المعرفة يتعلَّق باستحداث وسائل تقنيـة واسـتخدامها، وتطـبيق هـذه المعرفـة لأغراض عملية.

القيمة المقترحة: هي وعد تُقدِّمه الشركة لشريحة معينة من الزبائن في السوق.

18.10 ملخص المخرجات التعليمية

18.10.1 أهمية إدارة التكنولوجيا والابتكار في الحاضر والمستقبل

ما المقصود بإدارة التكنولوجيا والابتكار؟ وما أسباب أهميتها؟

تُعدُّ إدارة التكنولوجيا والابتكار أمرًا بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسات. لقد شهدنا على مرّ التاريخ ظهور هياكل تنظيمية مبتكرة وطرق جديدة لأداء العمل، وذلك نتيجةً للابتكارات والتقنيات الحديثة. تنطـوي إدارة التكنولوجيـا على التخطيط والتنفيذ والتقييم والرقابة على موارد المؤسسة وإمكانياتهـا من أجـل بنـاء قيمـة ومـيزة تنافسـية، بينما تشتمل إدارة الابتكار على كلٍّ من إدارة التغيير وإدارة العمليات التنظيمية التي تدعم الابتكار.

18.10.2 تطوير التكنولوجيا والابتكار

كيف تُطِّور المؤسسات التكنولوجيا والابتكار؟

هناك أربعة أمور ينبغي على الشركة تنفيذها لتحقيق التوازن بين العوامل المتعارضة التي تواجهها من أجـل الحفاظ على مرونتها في بيئة العمل المتغيِّرة. وهذه الأمور هي: تصميم الأنظمة والعمليات الـتي يمكنهـا تحديـد الفرص التكنولوجية، وتحديد متطلَّبات عمليات التواصل، والكفاءة في تحويـل البيانـات إلى معلومـات، وتطـوير الموظفين من خلال توفير فرص التـدريب والتعلُّم، وإجـراء عمليـات إدارة تغيـير جيِّدة. بالإضـافة إلى ذلـك، فـإنَّ

هناك ثلاث عمليات تنظيمية أساسية لتطوير التكنولوجيا والابتكار، وهي: الشراء والشراكة (مصادر خارجية)، وإحداث تجديد داخل الشركة (مصادر داخلية)، والمبادرات الريادية.

18.10.3 المصادر الخارجية للتكنولوجيا والابتكار

ما هي المصادر الخارجية لتطوير التكنولوجيا والابتكار، ومتى من الأنسب استخدامها؟

تتضمَّن العمليات الخارجية لتطوير وحيازة التكنولوجيا والابتكار عدة خيارات متنوعة، ويكون استخدام هذه العمليات أكثر نجاحًا في ظل الظروف التالية:

- تراجع خطوط الإنتاج أو العمليات الخاصة بالشركة مقارنةً بتلك الخاصة بمنافسيها.
- دخول منافس جديد إلى السوق الذي تستهدفه الشركة وتغييره لطبيعة ما يجري في البيئة التنافسية.
- عندما ترى الشركة أنَّ مجموعة المنتجات التي تُقدِّمها أو طريقة عملها لن تُحقِّق نجاحًا على المدى الطويل.

تتضمَّن العمليات الخارجية الأكثر شيوعًا التي تُستخدم في تطوير التكنولوجيا والابتكار: عمليات الاندماج والاستحواذ، والمشاريع المشتركة، واتفاقيات الامتياز، واتفاقيات الترخيص، والعقود الرسمية وغير الرسمية.

18.10.4 المصادر الداخلية للتكنولوجيا والابتكار

ما هي المصادر الداخلية لتطوير التكنولوجيا والابتكار، ومتى من الأنسب استخدامها؟

تُعدُّ عملية البحث والتطوير من العمليات الداخلية الأكثر شيوعًا لتطوير التكنولوجيا والابتكار في المؤسسات، وتنطوي على اكتشاف تقنيات أو منتجات أو عمليات جديدة وتطويرها من خلال الجهود الإبداعية التي تُبذل داخل الشركة. من عيوب البحث والتطوير أنَّه غالبًا ما يستغرق وقتًا أطول ويكون أكثر تكلفة ويُمكن أن يتعرقل بسبب رحيل الموظفين الأساسيين.

18.10.5 المهارات الريادية المرتبطة بإدارة التكنولوجيا والابتكار

لماذا يتعيَّن على روَّاد الأعمال تطوير مهاراتهم في إدارة التكنولوجيا والابتكار؟ وكيف ذلك؟

تُعدُّ القيمة المقترحة (value proposition) عاملًا مهمًا من عوامل الشركات الريادية. عادةً ما تكون الكيانات التجارية الجديدة الناتجة عن الأنشطة الريادية أكثر مرونة في السوق؛ فالشركات الريادية الجديدة بطبيعتها أكثر مرونة من المؤسسات الأكثر استقرارًا، ولكنّ الواقع يدلُّ على أنَّ معدل فشلها مرتفع. إنَّ المرونة مهمة أيضًا للشركات الكبيرة التي تودُّ الاستمرار في تنفيذ أنشطة ريادية وابتكار منتجات مميزة وجديدة.

18.10.6 المهارات اللازمة لإدارة التكنولوجيا والابتكار

ما هي المهارات التي تحتاجها لكي تنجح في إدارة التكنولوجيا والابتكار، بغض النظر عن الأسلوب المستخدم في ذلك؟

هناك نوعين من المهارات التي يجب تطويرهما على مستوى المؤسسة من أجل تحقيق النجاح، وهما: القدرة على إدارة عمليات التعلُّم والمعرفة، والقدرة على تحليل التوجُّهات المستقبلية والتنبؤ بها. بالإضافة إلى ذلك، هناك بعض المهارات المهمة لنجاح المؤسسة والتي ينبغي أن يتمتَّع بها أفراد المؤسسة، وتتضمَّن: القيادة/ التبعية الفعَّالة، والتفكير الإبداعي. بالإضافة إلى ذلك، هناك نوعان من المعرفة التي يجب إدارتها: المعرفة الصريحة، والمعرفة الضمنية.

18.10.7 الاستعداد لمواكبة مستقبل التكنولوجيا والابتكار

كيف ينبغي النظر إلى المستقبل من أجل مواكبة التطوُّرات؟

يجب على أفراد كل مؤسسة في الوقت الحاضر مراعاة عدة أمور داخل المؤسسة وخارجها من أجل مسايرة التغيُّرات التكنولوجية ومواكبة عمليات الابتكار اللازمة. تشتمل الأمور الخارجية التي ينبغي مراعاتها على دراسة بيئة العمل من خلال متابعة ما يُنفِّذه المنافسون. في المقابل، تشتمل الأمور الداخلية التي ينبغي مراعاتها على الإلمام بالمهام والعمليات والمهارات الموجودة حاليًا في المؤسسة.

18.11 أسئلة مراجعة للفصل

1. ما المقصود بكلٍّ من التكنولوجيا والابتكار؟ وما العلاقة بينهما؟
2. ما هي المجالات الأربع التي يجب على الشركات الانتباه إليها جيِّدًا إذا أرادت الاستفادة من التقنيات التي لديها أو التي ترغب في ابتكارها؟
3. ما هي الأنشطة الخمس لإدارة الابتكار؟ وكيف تُساهم في توجيه عمليات الابتكار في الشركة؟
4. كيف تعزِّز المؤسسة من مرونتها؟ ومتى تحتاج إلى المزيد من المرونة؟
5. ما هي مزايا وعيوب الأساليب المختلفة لتطوير التكنولوجيا والابتكار؟
6. ما هي الظروف التي تُدلّل على أنَّه يتعيَّن على الشركة التفكير في استخدام عمليات خارجية لتطوير أو حيازة التكنولوجيا؟
7. كيف يُمكن أن تُحدِّد الشركة العملية الخارجية التي من الأنسب لها استخدامها لتطوير وحيازة التكنولوجيا؟

8. ما هي مزايا استخدام المصادر الداخلية لتطوير تقنيات أو منتجات أو عمليات جديدة؟ وما هي العيوب المحتملة لذلك؟

9. كيف تُحدِّد الشركات الريادية القيمة المقترحة الخاصة بها؟ وكيف تستفيد منها؟

10. كيف تؤثِّر إدارة المعرفة على إدارة التكنولوجيا والابتكار؟

11. تُعدُّ التبعية مهمة لإدارة التكنولوجيا والابتكار. كيف تُؤثِّر جودة التبعية في المؤسسة على قدرة القيادة على بناء قيمة؟

12. كيف تساعد إدارة التكنولوجيا والابتكار الشركة على بناء قيمة؟ ولماذا ينبغي أن تسعى الشركة إلى تقديم قيمة مقترحة مميزة وفريدة؟

18.12 أنشطة تطبيقية للمهارات الإدارية

1. قيّم التعليم الذي تلقَّيتَه منذ المدرسة الابتدائية حتى هذه المادة الدراسية. ما هي التكنولوجيا التي استُخدمت لتقديم التعليم لك؟ ما هي التقنيات والابتكارات التي يُمكن أن تُحسِّن نواتج عملية التعليم؟

2. ابتكر 50 استخدامًا بديلًا للمنتجات التالية: الصحف القديمة، وأجهزة التلفاز القديمة، وأقلام الحبر الجاف، والأكواب الورقية المستعملة. شارك النتائج التي توصَّلت إليها مع الطلاب الآخرين لمعرفة ما إذا كان من الممكن توليد أفكار جديدة.

3. تحدَّث عن أفضل تجربة لك في استخدام أحد تطبيقات الهواتف الذكية (مثل التطبيقات البنكية أو تطبيقات مشاركة الركوب)، وعن تجربة أخرى سيئة يُمكن أن تتحسَّن بواسطة أحد التطبيقات، وبيِّن مزايا وفوائد استخدام التطبيق لكل من الزبائن والمؤسسات التي قد تستخدمه.

18.13 تدريبات على اتخاذ القرارات الإدارية

1. افترض أنَّك تعمل مديرًا في إحدى شركات تصنيع السيارات التقليدية (فورد، جنرال موتورز، دايملر كرايسلر)، وأنَّك تدرك أنَّ شركة تسلا هي منافس صاعد لشركتك، وأنَّك تعمل أيضًا على تصنيع سيارات كهربائية خاصة بشركتك. افترض أنَّك قرأت مقالة في صحيفة وول ستريت جورنال تتحدَّث حول السيارات الكهربائية ومستقبل محطات الوقود،[8] ولفتت انتباهك جملة تقول: "عندما يأتي اليوم الذي ستقود فيه سيارة كهربائية، ستكون معتادًا على الذهاب إلى محطات الوقود التي ظهرت منذ 135عامًا، وفي ظل هذا السيناريو ستقول: "أين الشركة الجديدة التي تشحن المركبات الكهربائية في زوايا الشوارع أو في مداخل الطرق السريعة؟"، ولكن ليس هكذا بالضبط تسير الأمور."، ما هي الابتكارات التي يمكن استخدامها في المركبات الكهربائية التي تعمل على تطويرها فيما يتعلَّق بإعادة الشحن أو الجوانب الأخرى لقيادة السيارات التقليدية؟

2. افترض أنَّك مدير مبيعات، وأنَّك تدرك أنَّ التقنيات الحديثة، مثـل التشـغيل الآلي والروبوتـات والـذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، تُغيِّر طريقة تفاعلنا مع المنتجات التي نسـتخدمها. أنتَ تُـدرك أنَّ زبائنـك قد يكونون مصدرًا جيِّدًا للتنبُّؤ بمنتجات يُمكن ابتكارها مستقبلًا، ولـذلك قـرَّرت أن تطلب من منـدوبي المبيعات إجراء مقابلات مع أصعب الزبائن لتوليد الأفكار. اكتب ثمانية أسئلة يُمكن لمندوبي المبيعـات طرحها من أجل جمع المعلومات.
3. في شهر أكتـوبر من عـام 2015، أعـادت شـركة جوجـل هيكلـة شـركة ألفـابت وهي شـركة قابضـة قـال المحلِّلون أنَّها سوف تُسهِّل عمليات الابتكار ضمن شركاتها الفرعية المتنوعة. مـا هي الفوائـد والمخـاطر المصاحبة لهذا القرار؟ هل كنتَ ستُقدِم على اتخاذ قرار مشابه أو بديل؟

18.14 قضية للتفكير النقدي

وصفة شركة نوفارتس لتجهيز الفواتير

تخيل أن يكون لديك أكثر من 600 وحدة تجارية تعمل عبر 360 فر ع مستقل ضمن 140 دولة حـول العـالم، وكلها تعمل على تجهيز فواتير معقدة ذات لغـات وعملات متعـددة، مـا الـذي سـتفعله عنـدها؟ بالتأكيـد سـوف تبحث عن أفضل الحلول التقنية التي تساعدك على إنجاز العمل بطريقة أسهل.

يُعـدُّ قسـم تكنولوجيـا المعلومـات مصـدرًا اسـتراتيجيًا لـدى شـركة الأدويـة العالميـة العملاقـة نوفـارتس (Novartis)، فهو عبارة عن تجمُّع يضمُّ 2000 موظفًا يعملون على تقـديم الخـدمات لـ 63,000 مسـتهلكًا ضـمن 200 موقعًا و 25 مركزًا للبيانات. وحيث أنَّ معظم فواتير الشركة تأتي من المورِّدين من مختلف أنحاء العالم، فإنَّ هذه الفواتير تتباين في التصميم واللغـة والضـرائب والعملـة، ولهـذا السـبب ينتهي المطـاف بالعديـد من تلـك الفواتير كـ "عناصر استعلام" تتطلَّب حلولًا يدوية من قِبل طاقم نوفارتس المحاسبي، الأمر الذي يؤدِّي إلى تـأخير الدفعات و يجعل من تجهيز هذه الفواتير مكلفًا للغاية. في الواقـع، يقضـي مـوظفي الشـؤون الماليـة الكثـير من وقتهم في تسـوية الفواتـير المسـتعلم عنهـا الـتي تعـاني منهـا الأقسـام الأخـرى، وعليـه أصـبح هنـاك حاجة ماسة لإيجاد حل.

في سبيل زيادة الاستثمار إلى الحد الأقصى، كانت شـركة نوفـارتس بحاجـة إلى حـل مـرن يلـبي متطلَّباتهـا الحالية والمستقبلية، ويُمكن استخدامه في أقسام العمل الأخـرى الواقعـة ضـمن المواقـع الجغرافيـة المتنوعـة. ينبغي أن يُوفِّر هذا الحل تصوير سريع ودقيق للوثائق ودعم للغات متعددة، كما ينبغي أن يطال أنـواع أخـرى من المعلومات، مثل الفاكسات والبيانات الإلكترونية، بالإضافة إلى الوثائق الورقيـة. أخـيرًا، من أجـل الحصـول على تمويل للمشروع، فقد كان من الضروري تحقيق العائد من الاستثمار في غضون تسعة أشهر من بدء تنفيذه.

كان الحل هو برنامج (Input Accel) لتجهيز الفواتـير والـذي تقدِّمـه شـركة (EMC/Captiva) . يعمـل هـذا البرنامج على استخراج البيانات من المستندات الورقية وتطبيق تقنية التعرُّف الـذكي للوثـائق من أجـل تحويلهـا إلى صور رقمية، ومن ثمَّ إرسال البيانات ذات الصلة إلى قسم تخطيط الموارد في المؤسسـة وقسـم الحسـابات

المستحقة الدفع، وقسم الأنظمة الإدارية المساندة الأخرى. يُدير الخادم الخاص ببرنامج (Input Accel) المخرجات عن طريق التعرُّف على الأخطاء وتفادي تعطيل سير العمل، ويحرص أيضًا على التأكُّد من استمرار العمليات الأخرى في حال كان الخادم غير متصل بالانترنت، ومن ثمّ تجنب فترات التوقف.

تفحص شركة نوفارتس في الوقت الحالي الفواتير الواردة إليها ضمن مقر مركزي، إذ تُنقل الصور إلى خادم برنامج (Input Accel) للفواتير من أجل تحسينها، وبعدها تُستخرج بيانات الفواتير ويجري التحقُّق منها بناءً على ما يقابلها من معلومات المورّد. تُحوَّل معظم الفواتير للدفع مباشرةً، مع وجود عدد قليل نسبيًا من الفواتير التي يتوجَّب تحويلها إلى أحد الموظفين الثلاثة في قسم الحسابات المستحقة الدفع والذين يتعاملون يدويًا مع عناصر الاستعلام. تُعدُّ شركة نوفارتس شركة عالمية رائدة في مجال البحث وتطوير المنتجات التي تعالج المشكلات الصحية، وقد اختارت شركة نوفارتس برنامج (Input Accel) كي يكون جزءًا من نظامها المحاسبي.

لقد ازدادت الكفاءة الإجمالية لشركة نوفارتس وتراجعت نسبة الأخطاء أثناء تجهيز الفواتير، وذلك بفضل الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، إذ يستطيع موظفو المحاسبة في شركة نوفارتس الآن استغلال أوقاتهم وخبراتهم في إنجاز مهمات أكثر جدوى من معالجة أخطاء الفواتير. يُمكننا القول بأنَّ شركة نوفارتس قد وجدت الحل المناسب لمشكلتها.

18.14.1 الأسئلة

1. ما هي العوامل التي جعلت عملية تجهيز الفواتير في شركة نوفارتس معقَّدة جدًّا؟
2. كيف ساعدت تكنولوجيا المعلومات الشركة في حل هذه المشكلة؟
3. ما هي الاستخدامات والوظائف الأخرى لبرنامج (Input Accel)؟ وكيف يُمكن أن تستفيد شركة نوفارتس منه على المدى الطويل؟ (يُمكنك زيارة الموقع الإلكتروني الخاص بشركة (EMC / Captiva): https://www.emc.com، للحصول على المزيد من المعلومات حول مزايا برنامج (Input Accel).

18.15 المصادر

18.15.1 مصادر المخرجات التعليمية

- Anonymous. 2009. Acer website , “Showcases Multi-brand Products at Computex 2009 including Aspire Timeline Notebook, Aspire One Netbook, Aspire All-In-One PC." JCN Newswire- Japan Corporate News Network. Tokyo, June 3, 2018; www.acer-group.com; Acer Group 10-K reports.

18.15.2 مصادر إدارة التغيير

- “Asian Companies Count Losses—Hatch Ways to Cope with Weak Dollar," Reuters, https://www.reuters.com, January 24, 2018
- Rob Verger, “This Is What Determines the Price of Bitcoin," Popular Science, https://www.popsci.com, January 22, 2018
- Bhavan Jaipragas, “Alibaba’s Electronic Trading Hub to Help Small and Medium-sized Enterprises Goes Live in Malaysia," This Week in Asia, http://www.scmp.com, November 3, 2017.

18.15.3 مصادر الأخلاقيات في الحياة العملية

- FBI website, https://www.fbi.gov, accessed January 15, 2018
- Guidance Software website, https://www.guidancesoftware.com, accessed January 15, 2018
- OpenText website, https://www.opentext.com, accessed January 15, 2018
- “Casey Anthony: The Computer Forensics," The State v Casey Anthony website, https://statevcasey.wordpress.com, July 18, 2011
- Declan McCullagh, “Finding Treasures in Bin Laden Computers," CBS News, https://www.cbsnews.com, May 6, 2011
- Evan Narcisse, “ Who’s Cleaning Up the PSN Debacle for Sony?" Time, http://techland.time.com, May 4, 2011

18.15.4 مصادر قضية التفكير النقدي

- “OpenText Acquires EMC Enterprise Division," MetaSource, http://www.metasource.com, September 20, 2016
- Novartis corporate website, http://www.novartis.com, March 20, 2006
- “Processing Invoices From Around the World," ECM Connection, https://www.ecmconnection, February 2, 2006
- Kathryn Balint, “Captiva’s Paper Chase Paying Off," San Diego Union-Tribune, December 9, 2005, pp. C1, C5

19. المراجع

19.1 الفصل الأول

1. Hannaway, J. (1989). Managers Managing: The Workings of an Administrative System. New York: Oxford University Press, P. 39.
2. Eccles, R. G. & Nohria, N. (1992). Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management. Boston: The Harvard Business School Press, p. 47.
3. Hannaway, J. (1989). Managers Managing: The Workings of an Administrative System. New York: Oxford University Press, P. 39; and Kotter, J. P. (1982). The General Managers. New York: The Free Press.
4. Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row. P. 37.
5. Kotter, J. P. (1999). "What Effective General Managers Really Do," Harvard Business Review, March–April 1999, pp. 145–159.
6. Kotter, J. P. (1999). "What Effective General Managers Really Do," Harvard Business Review, March–April 1999, pp. 145–159.
7. Sproull, L. S. (1984)."The Nature of Managerial Attention," in L. S. Sproull (ed.), Advances in Information Processing in Organizations. Greenwich, CT: JAI Press.
8. Stewart, R. (1967). Managers and Their Jobs. London: Macmillan.
9. Eccles, R. G. & Nohria, N. (1992). Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management. Boston: The Harvard Business School Press, p. 47.
10. Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row. P. 37.

11. Pondy, L. R. (1978). “Leadership Is a Language Game," in M. W. McCall, Jr. and M. M. Lombardo (eds.), Leadership: Where Else Can We Go? Durham, NC: Duke University Press.
12. Mintzberg, H. (2009). Managing. San Francisco, Berrett-Kohler Publishers. P. 26-28.
13. Eccles, R. G. & Nohria, N. (1992). Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management. Boston: The Harvard Business School Press, pp. 47-48.
14. Mintzberg, H. (1990). “The Manager’s Job: Folklore and Fact." Harvard Business Review, March–April 1990, pp. 166–167.
15. Mintzberg, H. (1990). “The Manager’s Job: Folklore and Fact." Harvard Business Review, March–April 1990, p. 167.
16. Mintzberg, H. (1990). “The Manager’s Job: Folklore and Fact." Harvard Business Review, March–April 1990, p. 168.
17. McGregor, J. (2008). “Bezos: How Frugality Drives Innovation," BusinessWeek, April 28, 2008, pp. 64–66.
18. Stewart, R. (1967). Managers and Their Jobs. London: Macmillan.
19. Mintzberg, H. (1990). “The Manager’s Job: Folklore and Fact." Harvard Business Review, March–April 1990. Major Characteristics of the Manager's Job
20. Mintzberg, H. (1990). “The Manager’s Job: Folklore and Fact." Harvard Business Review, March–April 1990, p. 167.
21. Katz, Robert L., (1974). “Skills of an Effective Administrator." Harvard Business Review, September-October 1974.

19.2 الفصل الثاني

1. Lynn Stout. 2012. The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
2. Peter A. Facione & Noreen C. Facione. 2007. Thinking and Reasoning in Human Decision Making: The Method of Argument and Heuristic Analysis, Millbrae, CA: The California Academic Press.
3. Matthew D. Lieberman. 2003. “Reflexive and reflective judgment processes: A social cognitive neuroscience approach." In (Eds.) Joseph P. Forgas, Kipling D. Williams, & William von Hippel’s: Social judgments: Implicit and explicit processes, 44-67. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
4. Adam L. Darlow & Steven A. Sloman. 2010. “Two systems of reasoning: Architecture and relation to emotion," WIREs Cognitive Science, 1: 382-392.

5. Malcolm Gladwell. 2005. Blink: The Power of Thinking Without Thinking. New York: Back Bay Books.
6. Jennifer M. George. 2000. “Emotions and leadership: The role of emotional intelligence." Human Relations, 53, 1027-1055.
7. Christopher L. Aberson, Michael Healy, & Victoria Romero. 2000. Ingroup Bias and Self-Esteem: A Meta- Analysis. Personality and Social Psychology Review, 4: 157-173.
8. Elizabeth Kolbert. 2017. Why Facts Don’t Change our Minds. The New Yorker, February 27, 2017.
9. Karen A. Jehn & Elizabeth A. Mannix. 2001. The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. Academy of Management Journal, 44: 238-251.
10. Linda K. Trevino & Michael E. Brown. 2004. Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. Academy of Management Executive, 18: 69-81.
11. James R. Rest. 1986. Moral development: Advances in research and theory. Praeger Publishers.

19.3 الفصل الثالث

1. Jackson, Eric, “Sun Tzu's 31 Best Pieces Of Leadership Advice", Forbes, May 23, 2014. https://www.forbes.com/sites/ryanholiday/2012/05/07/9-lessons-on-leadership-from-genghis-khan-yes-genghis-khan/ https://www.forbes.com/sites/ericjackson/2014/05/23/sun-tzus-33-best-pieces-of-leadership-advice/#124ac8a05e5e
2. https://www.newyorker.com/magazine/2010/09/20/the-face-of-facebook
3. George, Claude S. (1972). History of Management Thought. Prentice Hall, Englewood Cliffs New Jersey.
4. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. 2009. The evolution of management thought. (6th ed.), New York: Wiley.
5. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. 2009. The evolution of management thought. (6th ed.), New York: Wiley.
6. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. 2009. The evolution of management thought. (6th ed.), New York: Wiley.
7. Fairbank, J.K. (1991). China: a New History. Harvard University Press. Cambridge.
8. Ruggiero, Guido. The Renaissance in Italy: A Social and Cultural History of the Rinascimento (Cambridge University Press, 2015).

9. Muldoon, J., & Marin, D. B. (2012). John Florio and the introduction of management into the English vocabulary. Journal of Management History, 18(2), 129-136.
10. Haynes, M.S. (1991), The Italian Renaissance and Its Influence on Western Civilization, University Press of America, New York, NY.
11. Bridgen, S. (2001), New Worlds, Lost Worlds: The Rule of the Tudors, 1485-1603, Viking Penguin, New York, NY.
12. Muldoon, J., & Marin, D. B. (2012). John Florio and the introduction of management into the English vocabulary. Journal of Management History, 18(2), 129-136.
13. Bryce, George (1968). The Remarkable History of Hudson's Bay Company. New York: B. Franklin.
14. Williams, Roger (2015). London's Lost Global Giant: In Search of the East India Company. London: Bristol Book Publishing.
15. Ross, Ian Simpson (2010). The Life of Adam Smith (2 ed.). Oxford University Press.
16. Smith, Adam (1977) [1776]. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. University of Chicago Press
17. Ashton, Thomas S. (1948). "The Industrial Revolution (1760–1830)". Oxford University Press.
18. Landes, David (1999). The Wealth and Poverty of Nations. W. W. Norton & Company.
19. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. 2009. The evolution of management thought. (6th ed.), New York: Wiley
20. Lacey, Robert. Ford: The Men and the Machine Little, Brown, 1986.
21. Hassard, J. S. (2012). Rethinking the Hawthorne Studies: The Western Electric research in its social, political and historical context. Human Relations, 65(11), 1431-1461.
22. Howe, D. W. (2008). What God Hath Wrought. New York Oxford University Press.
23. Bendickson, J., Muldoon, J., Liguori, E., & Davis, P. E. (2016). Agency theory: the times, they are a-changin’. Management Decision, 54(1), 174-193.
24. Bendickson, J., Muldoon, J., Ligouri, E.W. and Davis, P.E. (2016), “Agency theory: background and epistemology", Journal of Management History, Vol. 22 No. 4, pp. 437-449
25. Bendickson, J., Muldoon, J., Ligouri, E.W. and Davis, P.E. (2016), “Agency theory: background and epistemology", Journal of Management History, Vol. 22 No. 4, pp. 437-449

26. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. 2009. The evolution of management thought. (6th ed.), New York: Wiley.

27. Wren, D.A. (2005), The History of Management Thought, 5th ed., John Wiley and Sons, Hoboken, NJ

28. McGerr, Michael. A Fierce Discontent: The Rise and Fall of the Progressive Movement in America, 1870–1920 (2003

29. Wiebe, Robert. The Search For Order, 1877–1920 (1967)

30. Kanigel, Robert (1997) The one best way : Frederick Winslow Taylor and the enigma of efficiency (London : Little, Brown)

31. Kanigel, Robert (1997) The one best way : Frederick Winslow Taylor and the enigma of efficiency (London : Little, Brown)

32. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. 2009. The evolution of management thought. (6th ed.), New York: Wiley.

33. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. 2009. The evolution of management thought. (6th ed.), New York: Wiley.

34. Drucker, P.F. 1954: The Practice of Management (New York: Harper & Brothers)

35. Kakar, Sudhir (1970). Frederick Taylor: a study in personality and innovation. Cambridge: University of Wisconsin Press.

36. Spencer Klaw, “Frederick Winslow Taylor: The Messiah of Time and Motion." American Heritage, 1979, 30(5), 26-39.

37. Charles D. Wrege and Ronald G. Greenwood, Frederick W. Taylor: The Father of Scientific Management (Homewood, IL: Business One Irwin, 1991), 253-260.

38. The Principles of Scientific Management. New York and London, Harper & brothers

39. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. 2009. The evolution of management thought. (6th ed.), New York: Wiley.

40. Krenn, M. (2011). From Scientific Management to homemaking: Lillian M. Gilbreth's contributions to the development of management thought. Management & Organizational History, 6(2), 145-161.

41. Charles D. Wrege and Ronald G. Greenwood, Frederick W. Taylor: The Father of Scientific Management (Homewood, IL: Business One Irwin, 1991), 253-260.

42. Edwin A. Locke, “The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation." Academy of Management Review, 1982, 7, 14-24

43. Pryor, J.L.; Guthrie, C. (2010). "The private life of Henri Fayol and his motivation to build a management science". Journal of Management History.

44. Daniel A. Wren, Arthur G. Bedeian, John D. Breeze, (2002) "The foundations of Henri Fayol's administrative theory", Management Decision, Vol. 40 Iss: 9, pp.906 - 918
45. Industrial and General Administration. Translated by J.A. Coubrough, London: Sir Isaac Pitman & Sons.
46. Max Weber, “Ideal Bureaucracy" in The Theory of Social and Economic Organizations (ed. & trans. Talcott Parsons & Alexander H. Henderson). (New York: Oxford University Press, 1922/1947)
47. Robert K. Merton, “Bureaucratic Structure and Personality." Social Forces, 1940, 18, 500-508.
48. Jeffrey A. Sonnenfeld, “Shedding Light on the Hawthorne Studies." Journalof Occupational Behavior, 1985, 6, 111-130.
49. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. 2009. The evolution of management thought. (6th ed.), New York: Wiley.
50. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. 2009. The evolution of management thought. (6th ed.), New York: Wiley.
51. Gehani, R. Ray (2002) "Chester Barnard's “executive" and the knowledge-based firm", Management Decision 40(10): 980 - 991.
52. Chester I. Barnard, The Functions of the Executive (Cambridge: Harvard University Press, 1938),
53. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. 2009. The evolution of management thought. (6th ed.), New York: Wiley.
54. Mary P. Follett: Creating Democracy, Transforming Management, Tonn, Joan C., New Haven: Yale University Press, 2003
55. Mary P. Follett: Creating Democracy, Transforming Management, Tonn, Joan C., New Haven: Yale University Press, 2003
56. Follett, M. P. (1926). The psychological foundations: Constructive conflict in Henry metcalf. Scientific Foundations of Business administration, Baltimore, MD, The Williams & Wilkins Company pg. 116.
57. Kenneth E. Boulding, “General Systems Theory C The Skeleton of Science."Management Science, 1956, 2, 197-208.
58. Woodward, J. 1970. Industrial organization: Behavior and control. London: Oxford University Press.
59. Sutton, R., & Staw, B. (1995). What theory is not. Administrative Science Quarterly, 40, 371-384.

60. Pfeffer, J. and Sutton, R.I. (2006). Harvard Business Review, 84 (1) 62-74.; and Pfeffer, J. and Sutton, R.I. (2006). Hard Facts, Dangerous Half-Truths and Total Nonsense: Profiting From Evidence-Based Management. Cambridge: Harvard Business School Press.

19.4 الفصل الرابع

1. Panetta, Kasey, “Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2018", Gartner, October 3, 2017. https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2018/
2. Mearian, Lucas, “What is blockchain? The most disruptive technology in decades", Computerworld, May 31, 2018. https://www.computerworld.com/article/3191077/security/what-is-blockchain-the-most-disruptive-tech-in-decades.html https://www.forbes.com/sites/theyec/2018/01/10/23-trends-that-will-shake-the-business-world-in-2018/#6b6c3524583f
3. Young Entrepreneurship Council, “23 Trends That Will Shake the Business World in 2018", Forbes, January 10, 2018. https://www.forbes.com/sites/theyec/2018/01/10/23-trends-that-will-shake-the-business-world-in-2018/#6b6c3524583f
4. This is a broad definition which has been used in different forms. The source here is “What is an External Environment in Business" Chapter 5, study.com, Accessed October 15, 2018. https://study.com/academy/lesson/what-is-an-external-environment-in-business-definition-types-factors.html
5. Jamrisko, Michelle, “China’s Economy to Overtake Euro Zone This Year", Bloomberg, March 6, 2018. https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-03-06/china-s-economy-is-set-to-overtake-combined-euro-area-this-year
6. China Owns US Debt, but How Much? | Investopedia, April 6, 2018. https://www.investopedia.com/articles/investing/080615/china-owns-us-debt-how-much.asp#ixzz5DcHG4d7k
7. Rawlinson, Paul, “A prediction for globalization in 2018", World Economic Forum, January 22, 2018. https://www.weforum.org/agenda/2018/01/prediction-globalization-2018/
8. Bersin, Josh and Mazor, Art, “Culture Engagement and Beyond", Deloitte Insights, February 28, 2017. https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html?id=us:2ps:3gl:confidence:eng:cons:::na:LIxmKVLK:1079836504:244787795449:b:RLSA_Human_Capital_Trends::nb

9. Cilluffo, Anthony and Cohen, D'Vera, "10 demographic trends shaping the U. S. and the World in 2017", Pew Research Center, April 27, 2017. http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/04/27/10-demographic-trends-shaping-the-u-s-and-the-world-in-2017/

10. Graf, Nikki, Sexual Harassment at work in the Era of #MeToo", Pew Research Center, April 4, 2018. http://www.pewsocialtrends.org/2018/04/04/sexual-harassment-at-work-in-the-era-of-metoo/

11. The Global Risks Report 2018 13th Edition. (2018). The World Economic Forum, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GRR18_Report.pdf , p. 6. Also see http://reports.weforum.org/global-risks-2018/global-risks-landscape-2018/

12. Fry, Richard, "It's becoming more common for young adults to live at home for longer stretches", Pew Research Center, May 5, 2017. http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/05/05/its-becoming-more-common-for-young-adults-to-live-at-home-and-for-longer-stretches/

13. DeSilver, Drew, "Women scarce at the top of U.S. business- and in the job that lead there", Pew Research Center, April 30, 2018. http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/04/30/women-scarce-at-top-of-u-s-business-and-in-the-jobs-that-lead-there/

14. Hunt, Vivian et al, "Delivering Through Diversity", McKinsey, January 2018. https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diversity_full-report.ashx

15. The Global Economic Report, 13th Edition, World Economic Forum, 2018. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GRR18_Report.pdf

16. Rice, Doyle, "Thousands of low-lying islands may become 'uninhabitable' within decades as seas rise", USA Today, April 25, 2018. https://www.usatoday.com/story/news/world/2018/04/25/thousands-low-lying-islands-may-become-uninhabitable-within-decades-seas-rise/550659002/

17. Felice De Toni, A. and G. De Zan. (2016), The complexity dilemma, Three tips for dealing with complexity in organizations, Practitioner, Dec. 31, https://journal.emergentpublications.com/article/the-complexity-dilemma/

18. Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. (2001). "Strategy as simple rules", Harvard Business Review, 79(1): 106-119

19. Ibid.

20. Bersin, Josh, et al, “2017 Global Human Capital trends", Deloitte Insights, February 28, 2017. https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/organization-of-the-future.html

21. 20. Ibid.

22. Burns, T. & Stalker, G. M. (1961), The Management of Innovation, Tavistock, London; Mintzberg, H. 1979. The structuring of organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; Emery, Fred E. and Eric L. Trist, (1965), "The Causal Texture of Organizational Environments", pp 21-32 in Human Relations, February 1965

23. Anand, N. and R. Daft. (2007). What is the Right Organization Design? Organizational Dynamics, Vol. 36, No. 4, pp. 329–344.

24. Ibid.

25. This section draws on a number of scholarly and practitioner sources, including the following: R. Daft. (2016). Organization Theory & Design, 12th ed. Cengage Learning, Boston, MA; https://blog.hubspot.com/marketing/team-structure-diagrams ; Burton and Obel. (2018). Journal of Organization Design Vol. 7, Issue 5, Devaney, Erik, “7 types of organizational Structure & Whom They’re Suited For [Diagrams], Hubspot, accessed November 18, 2018. https://doi.org/10.1186/s41469-018-0029-2 ; “Matrix Teams", Global Integration, accessed November 18, 2018. http://www.global-integration.com/glossary/matrix-teams/ ; and Bersin, josh, “The organization of the Future: Arriving Now’, 2017 Global Human Capital Trends, Deloitte Insights, February 28, 2017. https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/organization-of-the-future.html

26. Brent Durbin. Matrix organization, Encyclopedia Britannica, https://www.britannica.com/topic/matrix-organization

27. “Matrix Teams", Global Integration, accessed November 18, 2018. http://www.global-integration.com/glossary/matrix-teams/

28. ibid.

29. G. Satell. (June 8, 2015). What Makes an Organization “Networked", Harvard Business Review, https://hbr.org/2015/06/what-makes-an-organization-networked

30. Satell, Greg, “The Story of Networks", Digital Tonto, September 26, 2010. https://www.digitaltonto.com/2010/the-story-of-networks/ ; and “Networked Organizations", Global Integration, accessed November 18, 2018. http://www.global-integration.com/glossary/matrix-teams/ ; http://www.global-integration.com/glossary/networked-organization/

31. Lister, Jonathan, “The Disadvantages of Network-based organizational Structure", Chron, accessed November 18, 2018. http://smallbusiness.chron.com/disadvantages-networkbased-organization-structure-35988.html

32. Sources in this section include the following: C. Handy. (May–June 1995). Trust and the Virtual Organization, Harvard Business Review, https://hbr.org/1995/05/trust-and-the-virtual-organization ; M. Ahuja and K. Carley. (1999), Network Structure in Virtual Organizations, Organization Science, Volume 10, Issue 6, June, pp. 741 – 757; http://www.yourarticlelibrary.com/organization/what-is-virtual-organisation-definition-characteristics-and-types/35533

33. D. Onley. (Apr 29, 2015), Environment, https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/technology/Pages/How-Telecommuting-Helps-the-Environment.aspx

34. I. McCarthy, T. Lawrence, B. Wixted, and B. Gordon. (2010). A Multidimensional Conceptualization of Environmental Velocity, Academy of Management Review 34, no. 4, pp. 604-626

35. Katz, D. & Kahn R. L. (1966). The social psychology of organizations, John Wiley, New York, N.Y.

36. Bertalanffy, L. (1968). General System Theory, George Braziller, publisher, New York.

37. Adapted from Arie Y. Lewin and Carroll U. Stephens, “CEO Attributes as Determinants of Organization Design: An integrated Model," Organization Studies 15, no. 2 (1994): 183-212

38. J. Trevor and B. Varcoe. (2017). How Aligned Is Your Organization? Harvard Business Review, February, https://hbr.org/2017/02/how-aligned-is-your-organization

39. Dalavagas, Iason, “McDonald’s Corp: A Short SWOT Analysis, Value line, May 11, 2015. http://www.valueline.com/Stocks/Highlights/McDonalds_Corp___A_Short_SWOT_Analysis.aspx#.WyqOj1VKiig

40. 40. “Amazon accounts for 43% of US online retail sales" Business Insider, February 3, 2017. http://www.businessinsider.com/amazon-accounts-for-43-of-us-online-retail-sales-2017-2

41. Meyer, Pauline, “Amazon.com Inc.’s Organizational Structure Characteristics (An Analysis)", Panmore Institute, September 8, 2018 http://panmore.com/amazon-com-inc-organizational-structure-characteristics-analysis

42. Ibid.

43. Cohan, Peter, “3 Reasons Amazon Is the World’s Best Business", Forbes, February 2, 2018. https://www.forbes.com/sites/petercohan/2018/02/02/3-reasons-amazon-is-the-worlds-best- business/#563e86e63565

44. Hyken, Shep, “Drucker said Culture Eats Strategy for Breakfast", Forbes, December 5, 2015. https://www.forbes.com/sites/shephyken/2015/12/05/drucker-said-culture-eats-strategy-for-breakfast-and-enterprise-rent-a-car-proves-it/#7a7572822749

45. Ed Schein. (2010). Organizational Culture and Leadership, 4th ed., San Francisco, CA: Jossey-Bass; J.W. Weiss. (2014). An Introduction to Leadership, 2nd ed., Bridgepoint Education, Inc.

46. This discussion of the CVF is based on these sources: K. Cameron, R. Quinn, J. Degraff, and A. Thakor, (2014). Competing Values Leadership, 2nd ed., New Horizons in Management, Northampton, MA; K. Cameron and R. Quinn (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, San Francisco, CA: Jossey-Bass; and https://www.ocai-online.com/blog/2016/09/Organizational-culture-Create-Collaborate-Control-Compete

47. T. Yu and N. Wu. (2009). “A Review of Study on the Competing Values Framework", International Journal of Business Management, Vol.4, No. 7, July, pp. 47-42.

48. Nocera, Joe, “Jeff Bezos and The Amazon way", The New York Times, August 21, 2015. https://www.nytimes.com/2015/08/22/opinion/joe-nocera-jeff-bezos-and-the-amazon-way.html

49. 50. Farber, Madeline, “Amazon Employee Attempts Suicide After Sending Email to Colleagues", Fortune, November 29, 2016. http://fortune.com/2016/11/29/amazon-employee-suicide-attempt/

50. The Global Economic Report, 13th Edition, World Economic Forum, 2018. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GRR18_Report.pdf , p. 8 and pp. 54-57.

51. Agarwal, Dimple, “Introduction: The Rise of the Social Enterprise", Deloitte Insights, March 28, 2018.? https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2018/introduction.html

52. Ibid.

53. Ibid.

19.5 الفصل الخامس

1. Hartman, L., J. DesJardins and MacDonald, C. (2018). Business Ethics: Decision Making for Personal Integrity and Social Responsibility, 4th ed., McGraw-Hill, New

York, New York; and Weiss, J.W. (2014). Business Ethics, A Stakeholder and Issues Management Approach, 6th ed. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.

2. Eleazar Melendez. (2013). Financial Crisis Cost Tops $22 Trillion. https://www.huffingtonpost.co/2013/02/14/financial-crisis-cost-gao_n_2687553.html
3. James Flanigan. (2002). Enron Is Proving Costly to Economy, http://articles.latimes.com/2002/jan/20/news/mn-23790
4. David Auerbach. (2015). The Programs That Become the Programmers, http://www.slate.com/articles/technology/bitwise/2015/09/pedro_domingos_master_algorithm_how_machine_learning_is_reshaping_how_we.html
5. Julia Angwin, Jeff Larson, Surya Mattu and Lauren Kirchner. (2016). Machine Bias. ProPublica analysis of data from Broward County, Fla., https://www.propublica.org/article/machine-bias-risk-assessments-in-criminal-sentencing
6. Hern, A. "Growth of AI Could Boost Cybercrime and Security Threats, Report Warns", The Guardian, February 21, 2018. https://www.theguardian.com/technology/2018/feb/21/ai-security-threats-cybercrime-political-disruption-physical-attacks-report
7. Nevejans, N. (2016). European Civil Law Rules in Robotics, http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/571379/IPOL_STU(2016)571379_EN.pdf
8. Ripple, W., World Scientists' Warning to Humanity: A Second Warning", XXXX / Vol. XX No. X • BioScience, 2017, http://scientists.forestry.oregonstate.edu/sites/sw/files/Ripple_et_al_warning_2017.pdf.
9. Samuel Chiu. (2017). Climate experts release latest science on sea level rise projections, https://phys.org/news/2017-04-climate-experts-latest-science-sea.html
10. Friedman, Z. (2018). Trump Administration Requests $0 In Funding For Consumer Protection Agency, https://www.forbes.com/sites/zackfriedman/2018/01/19/cfpb-funding-trump/#61dd837c1826
11. AACSB, A Collective Vision for Business Education, AACSB International, 2016, https://www.aacsb.edu/-/media/aacsb/publications/research-reports/collective-vision/collective-vision-for-business-education.ashx
12. ECI Connects. (2016). https://connects.ethics.org/search?executeSearch=true&SearchTerm=22+percent&l=1
13. Rokeach, M., The Nature of Human Values, Free Press, 1973, p. 56.

14. Ibid.

15. Comrie, H. (2017). Wells Fargo Fake Accounts Scandal, https://sevenpillarsinstitute.org/wells-fargo-fake-accounts-scandal/

16. Carouchi, R. (2016). Why Ethical People Make Unethical Choices, https://hbr.org/2016/12/why-ethical-people-make-unethical-choices

17. This section is based on and taken from J.W. Weiss, (2014), Business Ethics, A Stakeholder and Issues Management Approach, 6th edition, Barrett-Koehler Publishers, Oakland, CA.

18. Covey, S. R. (2004). The 7 habits of highly effective people: Restoring the character ethic. New York: Free Press.

19. Sarros, J., Cooper, B.K., and Santora, J.C., "Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture", Journal of Leadership and Organizational Studies, June 30, 2008.

20. Velasquez, M., Andre, C., Shanks, T., & Meyer, M. (2014). Can Ethics Be Taught? http://www.scu.edu/ethics-center/aboutcenter

21. Sisodia, R., Wolfe, D., and Sheth, J. (2007). Firms of endearment: How world- class companies profit from passion and purpose, 137. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.

22. Collins, J. (2001). Good to great, 21. New York: HarperCollins; and parts of this section are based on J.W.Weiss (2015), Introduction to Leadership, 2nd edition, Bridgepoint Education, Inc.

23. Barnard, C. (1939). The functions of the executive, 259. Cambridge, MA: Harvard University Press.

24. Rost, J. C., and Barker, R.A., "Leadership Education in Colleges: Toward a 21st Century Paradigm", Journal of Organizational Studies, January 1, 2000.

25. Kauflin,J. (2017). The World's Most Ethical Companies, https://www.forbes.com/sites/jeffkauflin/2017/03/14/the-worlds-most-ethical-companies-2017/#1a0f42e07bc3

26. Ephisphsere, (2017). Worlds Most Ethical Companies. http://worldsmostethicalcompanies.com/honorees/

27. Beauchamp, T. L., & Bowie, N. F. (1988). Ethical theory and business (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

28. Lelyveld, J. Great Soul: Mahatma Gandhi and His Struggle with India , Knopf, 2011.

29. The Guardian. (2014). Corporate transparency: why honesty is the best policy, https://www.theguardian.com/sustainable-business/corporate-transparency-honesty-best-policy

30. Cialdini, Petia, Petrova, and Goldstein, “The Hidden Costs of Organizational Dishonesty", MIT Sloan Review, Spring, 2004.

31. Oates, D., “Young Dallas philanthropist impacts the world from her Deep Ellum shop", Culture Map, October 30, 2014, http://dallas.culturemap.com/news/fashion/10-30-14-akola-project-flagship-store-deep-ellum-brittany-underwood/#slide=0.

32. Xavier University News and Events, “Former Malden Mills CEO Aaron Feuerstein speaking at Heroes of Professional Ethics event March 30", March 24, 2009, https://www2.xavier.edu/campusuite25/modules/news.cfm?seo_file=Former-Malden-Mills-CEO-Aaron-Feuerstein-speaking-at-Heroes-of-Professional-Ethics-event-March-30&grp_id=1#.W6FLZPZFyUk

33. Lussier, R. and Achua, C., Leadership: Theory, Application, and Skill Development, Thomson/South-Western, 2006.

34. Greenleaf, R.K., Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness, Paulist Press, 1977.

35. DeGraaf, D., Tilley C., & Neal, L. (2004). Servant-leadership characteristics in organizational life.

36. Driscoll, D. M., and Hoffman, W. (2000). Ethics matters, 68. Waltham, MA: Center for Business Ethics.

37. Fortune editors. (2016). The World’s 19 Most Disappointing Leaders, http://fortune.com/2016/03/30/most-disappointing-leaders/

38. Schein, E. (2017). Organizational culture and leadership, 5th ed., Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.

39. Cameron, K. and R. Quinn. (2011). Diagnosing and Changing Organization Culture, 3rd ed. San Francisco, CA: John Wiley & Sons publishers.

40. Schein, E. (2017). Organizational culture and leadership, 5th ed., Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.

41. Coleman, J. (2013). Six Components of a Great Corporate Culture, https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture

42. This section is based on and extrapolates from Ephisphere’s Erica Salmon Byrnes’ 2017 article “ Culture Matters: The Advantages of a Strong Ethical Culture are Manifold," found at https://insights.ethisphere.com/culture-matters/:

43. Killingsworth, S. (2012), Modeling the Message: Communicating Compliance through Organizational Values and Culture. The Georgetown Journal of Legal Ethics,Vol. 25:961-987. file:///C:/Users/jweiss/Downloads/SSRN-id2161076.pdf

44. This section is based on and extrapolates from Ephisphere's Erica Salmon Byrnes' 2017 article " Culture Matters: The Advantages of a Strong Ethical Culture are Manifold," found at https://insights.ethisphere.com/culture-matters/

45. Weller, A. (2017). Exploring Practitioners' Meaning of "Ethics," "Compliance," and "Corporate Social Responsibility" Practices: A Communities of Practice Perspective, Business & Society, pp. 1-27, http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0007650317719263

46. The Sarbanes-Oxley Act of 2002. (March 2003). PricewaterhouseCoopers. http://www.pwc.com/en_US/us/sarbanes-oxley/assets/so_overview_final.pdf, accessed February 13, 2012.

47. Carroll, A. B. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices, in The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Chapter: Chapter 2, Publisher: Oxford University Press, pp.19 - 46

48. Freeman, R. E. and Gilbert, D. R., Jr. (1988). Corporate strategy and the search for ethics. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

49. Rudominer, R. (2017). Corporate Social Responsibility Matters: Ignore Millennials at Your Peril. https://www.huffingtonpost.com/ryan-rudominer/corporate-social-responsi_9_b_9155670.html

50. Ibid.

51. Elkington, J., Cannibals with Forks, Oxford University Press, 1999.

52. Villas, N. (2017). Top 20 Corporate Social Responsibility Initiatives for 2017, https://www.smartrecruiters.com/blog/top-20-corporate-social-responsibility-initiatives-for-2017/

53. Friedman, Z. (2018). Trump Administration Requests $0 In Funding For Consumer Protection Agency, https://www.forbes.com/sites/zackfriedman/2018/01/19/cfpb-funding-trump/#61dd837c1826

54. Teng, D. and R. Yazdanifard. (2014). Does Corporate Social Responsibility make any differences when it comes to "Un-substitutable" Product from Customer Point of View, Journal of Research in Marketing Volume 2 No.2 April, pp. 167-171.

55. Menichini, T. and Rosati, F., "The Strategic Impact of CSR Consumer-Company Alignment", Procedia- Behavioral and Social Sciences, 109 (2014) 360 – 364, and Becker-Olsen and Hill, "The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior", Journal of Business Research, 59 (1) (2006), pp. 46-53.

56. Orlitzky, O, F. Schmidt and S.Rynes. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis, Organization Studies, 24:3 pp.403-441.

57. Robbins, R. (2015, May 5). Does Corporate Social Responsibility Increase Profits?, http://business-ethics.com/2015/05/05/does-corporate-social-responsibility-increase-profits/

58. Berman, S., Wicks, A., Kotha, S., and Jones, T. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. Academy of Management Journal, 42, No. 5,October, pp. 488–506.

59. Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory. Academy of Management Review, 24, 233–236.

60. Weiss, J.W. (2014). Business Ethics, A Stakeholder and Issues Management Approach, 6th ed. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers; and Bowie, N., and Duska, R. (1991). Business ethics, 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.

61. Freeman, R. E. and Gilbert, D. R., Jr. (1988). Corporate strategy and the search for ethics. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

62. Donaldson T. and L. Preston. (1995), The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications Academy of Manage Review, January 1,Vol. 20 no. 1, pp. 65-91 ; and Weiss, J.W. (2014). Business Ethics, A Stakeholder and Issues Management Approach, 6th ed. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.

63. Falck, O. and S. Heblich, “. (2007). Corporate Social Responsibility: Doing Well By Doing Good, Business Horizons 50 (2007): 247–254.

64. Curtis C. Verschoor and Elizabeth A. Murphy, “The Financial Performance of Large U.S. Firms and Those with Global Prominence: How Do the Best Corporate Citizen Rate?" Business and Society Review 107, no. 2 (Fall 2002), 371–381.

65. Dvorak, P. (2007). Theory & Practice: Finding the Best Measure of ‘Corporate Citizenship, The Wall Street Journal, July 2, B3 ; and Greening, D. and D.Turban. (2000). Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce, Business and Society 39, no. 3, September, 254.

66. Daft, R. (2016). Organizational Theory & Design, 12th ed. Boston, MA: Cengage Learning.

67. Weiss, J.W. (2014). Business Ethics, A Stakeholder and Issues Management Approach, 6th ed. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.

68. Cassin, R. (2017). Halliburton pays $29 million to settle Angola FCPA offenses, http://www.fcpablog.com/blog/2017/7/27/halliburton-pays-29-million-to-settle-angola-fcpa-offenses.html

69. Weiss, J.W. (2014). Business Ethics, A Stakeholder and Issues Management Approach, 6th ed. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.

70. Vijay Govindarajan, reported in Gail Dutton, "Building a Global Brain," Management Review (May 1999), 34–38.

71. United nations Global Compact, "The Ten principles of the united Nations Global Compact", https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles.

72. Donaldson, T. and T. Dunfee(2000). A Review of Donaldson and Dunfee's Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics, Journal of Business Ethics, December, volume 28, issue 4, pp 383–387.

73. Hanna, D. (2016). Where can corporate culture and national cultures meet? https://www.insidehr.com.au/where-can-corporate-culture-and-national-cultures-meet/

74. Wittenberg-Cox, A. (2017). How Royal DSM Is Improving Its Geographic and Gender Diversity, https://hbr.org/2017/07/how-royal-dsm-is-improving-its-geographic-and-gender-diversity.

75. Ibid.

76. Vijay Govindarajan, reported in Gail Dutton, "Building a Global Brain," Management Review (May 1999), 34–38.

77. Homer H. Johnson, "Does It Pay to Be Good? Social Responsibility and Financial Performance," Business Horizons (November–December 2003), 34–40

78. Ethisphere, " Advancing Business Integrity for Compatitive Advantage", https://ethisphere.com/?gclid=EAIaIQobChMI_JSz4IOS2QIVzQOGCh2cXwXFEAAYASAAEgIaAfD_BwE.

79. The Wall Street Journal/CFO Journal Deloitte, 2018, https://deloitte.wsj.com/riskandcompliance/2018/06/04/whistleblower-programs-who-should-be-in-charge-3/

80. Kaptein, M. (2017). The Moral Entrepreneur: A New Component of Ethical Leadership, Journal of Business Ethics. May, Pp. 1-16.

81. Brown, M and Trevino L., "Ethical leadership: A review and future directions", The Leadership Quarterly, December 2006, Pages 595-616.

82. Ibid.

83. Kaptein, M. (2017). The Moral Entrepreneur: A New Component of Ethical Leadership, Journal of Business Ethics. May, Pp. 1-16.

84. Brown, M and Trevino L., "Ethical leadership: A review and future directions", The Leadership Quarterly, December 2006, Pages 595-616.

85. Gregory, T., “Small Catholic University, Big Muslim Enrollment Try To Build Bridges", The Chicago Tribune, January 14, 2017, http://www.chicagotribune.com/news/ct-benedictine-university-muslims-met-20170115-story.html.

86. Smith, “Could Your Leadership Style be Influencing Bad Behavior?", INSEAD Knowledge, October 14, 2014, https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/could-your-leadership-style-be-influencing-bad-behaviour-3638.

87. van Prooijen, A.M. and Ellemers, N, “Does it pay to be moral? How indicators of morality and competence enhance organizational and work team attractiveness", British Journal of Management 26 (2), 225-236

19.6 الفصل السادس

1. Pankaj Ghemawat, “Globalization in the age of Trump," Harvard Business Review, July-August, 2017, pp. 712-716.
2. Divesh Kaul, “Eliminating trade barriers through preferential trade agreements: perspectives from South Asia," Tulane Journal of International and Comparative Law, Vol 25, pp. 355-402.
3. https://www.wto.org/
4. Bloomberg BusinessWeek,"Now on EBay: Russian micro-multinationals," 3-20-17, businessweek.com
5. Geert Hofstede, “Culture’s consequences: Comparing values, behaviors and institutions across nations," 2nd edition, 2001, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
6. Geert Hofstede, “Culture’s consequences: Comparing values, behaviors and institutions across nations," 2nd edition, 2001, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
7. Bradley L. Kirkman, Kevin B. Lowe and Cristina B. Gibson, “A quarter century of culture’s consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede’s cultural values framework," Journal of International Business Studies, Vol 37 , pp. 285-320.
8. R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman and V. Gupta (eds), 2004, Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, Thousand Oaks, CA: Sage.
9. Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, Mary Sully de Luque, and Robert J. House, 2006, “In the eye of the beholder: Cross-cultural lessons in leadership for project GLOBE," The Academy of Management Perspectives, February, 20(1), pp. 67–90

10. Erin Meyer, “Being the boss in Brussels, Boston and Beijing," Harvard Business Review, July-August, 2017, pp. 70-77.
11. Joyce S. Osland and Allan Bird, “Beyond sophisticated stereotyping: Cultural sensemaking in context," Academy of Management Executive, Vol 14, 2000, pp. 65-77.
12. Vas Taras, Piers Steel and Bradley L. Kirkman, “Does country equate with culture? Beyond geography in the search for cultural boundaries," Management International Review, 2016, Vol. 56, pp. 455-487.
13. Turner, J. H. 1997. The Institutional Order. New York: Addison-Wesley, 6.
14. M.E. Olsen, “Societal dynamics: Exploring macrosociology," pp. 375, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
15. K. Praveen Parboteeah and John B. Cullen, “Social institutions and work centrality: Explorations beyond national culture," Organization Science, 2003, Vol 14, pp. 137-148.
16. K. Praveen Parboteeah, John B. Cullen and Martin Hoegl, “Managers’ gender role attitudes: A country institutional approach," Journal of International Business Studies, 2008, Vol. 39, pp. 795-813.
17. Fisher, Mary P. 1999. Living Religions, 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 273.
18. Pew Research: http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/04/05/christians-remain-worlds-largest-religious-group-but-they-are-declining-in-europe/
19. Fisher, Mary P. 1999. Living Religions, 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
20. Parboteeeah, K.P, Walter, S., Block, J. 2015. When faith meets innovation: Religion, entrepreneurial opportunities, and entrepreneurial activity. Journal of Business Ethics, 130, 447-465.
21. Jacob Eisenberg, Hyun-Jung Lee, Frank Bruck, Barbara Brenner, Marie-Therese Claes, Jacek Mironski and Roger Bell, “Can business schools make students culturally competent? Effects of cross-cultural management courses on cultural intelligence," Academy of Management Learning and Education, 2013, Vol. 12, pp. 603-621.
22. Jase R. Ramsey and Melanie Lorenz, “Exploring the impact of cross-cultural management on cultural intelligence, student satisfaction, and commitment," Academy of Management Learning and Education, 2016, Vol. 15, pp. 79-99.
23. Tomasz Lenartowicz, James P. Johnson and Robert Konopaske, “The application of learning theories to improve cross-cultural training programs in MNCs,"

International Journal of Human Resource Management, 2014, Vol. 25, pp. 1697-1719.

24. Tomasz Lenartowicz, James P. Johnson and Robert Konopaske, “The application of learning theories to improve cross-cultural training programs in MNCs," International Journal of Human Resource Management, 2014, Vol. 25, pp. 1697-1719.
25. Tomasz Lenartowicz, James P. Johnson and Robert Konopaske, “The application of learning theories to improve cross-cultural training programs in MNCs," International Journal of Human Resource Management, 2014, Vol. 25, pp. 1697-1719.
26. Shira Mor, Michael Morris and Johann Joh, “Identifying and training adaptive cross-cultural management skilss: The crucial role of cultural metacognition," Academy of Management Learning and Education, 2013, Vol. 12, pp. 453-475.
27. Rita Bennett, Anne Aston and Tracy Colquhoun, “Cross-cultural training: A critical step in ensuring the success of international assignments," Human Resource Management, Summer/Fall 2000, Vol. 39, pp. 239-250.
28. Yu-lin Wang and Emma Tran, “Effects of cross-cultural and language training on expatriates’ adjustment and job performance in Vietnam," Asia Pacific Journal of Human Resources, 2012, Vol. 50, pp. 327-350.
29. Molinsky, A, “The mistakes most managers make with cross-cultural training," Harvard Business Review, January 15, 2015, pp. 2-4.
30. Alain Verbeke and Christian G. Asmussen, “Global, local, or regional? The locus of MNE strategies," Journal of Management Studies, 2016, Vol. 53, pp. 1051-1075.
31. Ellen Hughes Cromwick, “Ford Motor company’s global electrification strategy," Business Economics, 2011, Vol. 46, pp. 167-170.
32. http://www.mcdonaldsindia.net/
33. https://www.bayer.com/en/crop-science-division.aspx
34. Maya Townsend, Lisa Coen and Kittie Watson, “From regional to global: Using a network strategy to align a multinational organization," People+Strategy, Spring 2017, Vol. 40, pp. 32-38.
35. https://www.bcgperspectives.com/content/articles/globalization_growth_time_reengage_retreat_emerging_markets/
36. U.S Department of Commerce, “A basic guide to exporting," 11th edition, 2015, https://www.export.gov/article?id=Why-Companies-should-export

37. U.S Department of Commerce, “A basic guide to exporting," 11th edition, 2015, https://www.export.gov/article?id=Why-Companies-should-export

38. https://www.export.gov/welcome

39. Daniel Simonet, “Entry modes of European firms in Vietnam," Emerging Markets Journal, 2012, Vol 2, pp. 10-29.

40. Priya S. Lakshmi, BB Mani Latha, H. Chiathra, T. Kavya and Roopika Ashwanth, “Study on food franchise in India: With special reference to Bangalore," International Journal of Research in Commerce and Management, 2015, Vol. 6, pp. 80-83.

41. Priya S. Lakshmi, BB Mani Latha, H. Chiathra, T. Kavya and Roopika Ashwanth, “Study on food franchise in India: With special reference to Bangalore," International Journal of Research in Commerce and Management, 2015, Vol. 6, pp. 80-83.

42. Rajesh Kumar, “Managing ambiguity in strategic alliances," California Management Review, Summer 2014, Vol. 56, pp. 82-102.

43. PWC, 2015, “Courting China Inc: Expectations, pitfalls, and success factors of Sino-foreign business partnerships in China," https://www.pwc.com.au/asia-practice/assets/courting-china-aug15.pdf

44. Minjung Kim, “The effects of strategic alliances on firm productivity in South Korea," Applied Economics, 2015, Vol. 47, pp. 5034-5044.

45. Economist, “Not lovin’ it," 2017, September 30, pp. 60.

46. Sylvie Chetty and Colin Campbell-Hunt, “A strategic approach to internationalization: A traditional versus a “born-global" approach," Journal of International Marketing, 2004, Vol 12, pp. 57-81.

47. Sylvie Chetty and Colin Campbell-Hunt, “A strategic approach to internationalization: A traditional versus a “born-global" approach," Journal of International Marketing, 2004, Vol 12, pp. 57-81.

48. Economist, “Why does Kenya lead the world in mobile money," 2015, March 2nd, Online Edition.

49. Kieran Monks, “M-PESA: Kenya’s mobile money success story turns 10," CNN, February 24, http://www.cnn.com/2017/02/21/africa/mpesa-10th-anniversary/index.html

50. Eliane Choquette, Morten Rask, Davide Sala and Phillipp Schroder, “Born globals - is there fire behind the smoke," International Business Review, Vol. 26, pp. 448-460.

51. Sylvie Chetty and Colin Campbell-Hunt, "A strategic approach to internationalization: A traditional versus a "born-global" approach," Journal of International Marketing, 2004, Vol 12, pp. 57-81.

52. Lidia Danik and Izabela Kowalik, "Success factors and development barriers perceived by the Polish born global companies. Empirical study results," Journal for East European Management Studies, 2015, Vol. 20, pp. 360-390.

53. Andreas P. Petrou, "Foreign market entry strategies in retail banking: Choosing an entry mode in a landscape of constraints," Long Range Planning, 2009, Vol. 42, pp. 614-632.

54. Lidia Danik and Izabela Kowalik, "Success factors and development barriers perceived by the Polish born global companies. Empirical study results," Journal for East European Management Studies, 2015, Vol. 20, pp. 360-390.

19.7 الفصل السابع

1. Shannon McMahon, "Stepping into a Fortune," San Diego Union-Tribune, April 5, 2005, p. C4.

2. Dashel Pierson, "10 Things You Should Know about Surfing in the Olympics," Surfline, http://www.surfline.com, August 5, 2016.

3. Steve Chapple, "Reef Brand's Co-founder Eyes the Horizon," San Diego Union Tribune, https://www.sandiegouniontribune.com, December 13, 2013.

4. Andrew Morse, "An Entrepreneur Finds Tokyo Shares Her Passion for Bagels," The Wall Street Journal, October 18, 2005, p. B1.

5. Barbara Farfan, "Amazon.com's Mission Statement", The Balance. April 15, 2018, https://www.thebalance.com/amazon-mission-statement-4068548.

6. "About StartupNation," https://startupnation.com, accessed February 1, 2018; Jim Morrison, "Entrepreneurs," American Way Magazine, October 15, 2005, p. 94.

7. Martha Irvine, "More 20-Somethings Are Blazing Own Paths in Business," San Diego Union-Tribune, November 22, 2004, p. C6.

8. Keith McFarland, "What Makes Them Tick," Inc. 500, October 19, 2005, http://www.inc.com.

9. Ibid.

10. حسين عبد المطلب الأسرج. المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التشغيل في الدول العربية

11. إيهاب مقابله. نظم الدعم المؤسسي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة. المعهد العربي للتخطيط في الكويت

12. “Annual Survey of Entrepreneurs," https://www.census.gov, accessed February 1, 2018.

13. “The Kauffman Index," http://www.kauffman.org, accessed February 2, 2018.

14. Adapted from “They’ve Founded Million Dollar Companies and They’re not Even 30,"https://www.inc.com/30-under-30.

15. McFarland, “What Makes Them Tick."

16. “The Kauffman Index," http://www.kauffman.org, accessed February 2, 2018.

17. Andrew Blackman, “Know When to Give Up," The Wall Street Journal, May 9, 2005, p. R9.

18. Michelle Prather, “Talk of the Town," Entrepreneur Magazine, February 2003, http://www.entrepreneur.com.

19. Don Debelak, “Rookie Rules," Business Start-Ups Magazine, http://www.entrepreneur.com, March 2, 2006.

20. McFarland, “What Makes Them Tick."

21. فاطمة الحوز. (2018 يوليو, 20). ماهو الفرق بين حاضنات الأعمال، ومسرعات الأعمال؟ https://www.alefstartup.com/blog/2018/07/20/ماهو-الفرق-بين-حاضنات-الأعمال-ومسرعات-الأعمال

22. سلسلة نحو مجتمع المعرفة. معهد البحوث والاستشارات، جامعة الملك عبدالعزيز. الإصدار الثالث (حاضنات الأعمال)

23. أمل خيري أمين (2019). تجارب في الريادة الاجتماعية

24. حسين الناظر (16 نوفمبر, 2016). ريادة الأعمال الاجتماعية..ومعوقات التنمية في العالم العربي. https://www.rowadalaamal.com/ريادة-الأعمال-الاجتماعية-ومعوقات-الت

25. مرجع سابق (أمل خيري أمين (2019). تجارب في الريادة الاجتماعية. ص 32)

26. مرجع سابق (أمل خيري أمين (2019). تجارب في الريادة الاجتماعية. ص 76-88)

27. مرجع سابق (أمل خيري أمين (2019). تجارب في الريادة الاجتماعية. ص 98-103)

19.8 الفصل الثامن

1. PDR (2016). Lauri Goodman Lampson, President + CEO. http://www.pdrcorp.com/lauri-goodman-lampson/ Accessed July 28, 2017.

2. Steelcase, (n.d.). Accenture Relocation Aids Collaboration. https://www.steelcase.com/research/articles/topics/real-estate-optimization/accenture/ Accessed July 28, 2017.

3. PDR (2016). Lauri Goodman Lampson President + CEO. http://www.pdrcorp.com/lauri-goodman-lampson/ Accessed July 28, 2017.
4. Steelcase (2011). Accenture Case Study. https://www.youtube.com/watch?v=y4oIlY3HJfo&t=219s Accessed July 28, 2017.
5. Paychex (2017). Company History. https://www.paychex.com/corporate/history.aspx Accessed July 28, 2017.
6. Chris Mooney (January 10, 2017). "America's first 'clean coal' plant is now operational — and another is on the way." The Washington Post. https://www.washingtonpost.com/news/energy-environment/wp/2017/01/10/americas-first-clean-coal-plant-is-now-operational-and-another-is-on-the-way/?utm_term=.0020d0987631 Accessed July 28, 2017.
7. Smith, Geoffrey (2017). "Paris Wants to Ban the Combustion Engine by 2030." Fortune. Oct. 12, 2017. http://fortune.com/2017/10/12/paris-combustion-engine-ban/
8. Trangbæk, Roar Rude (2016). "LEGO Group to invest 1 Billion DKK Boosting Search for Sustainable Materials." https://www.lego.com/en-us/aboutus/news-room/2015/june/sustainable-materials-centre Accessed July 29, 2017.
9. Brand Finance (2017). "Toys 25 2016." http://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_toys_25_2017_report_locked.pdf Accessed July 29, 2017.
10. Holodny, Elena (2016). TIMELINE: The tumultuous 155-year history of oil prices. Business Insider. http://www.businessinsider.com/timeline-155-year-history-of-oil-prices-2016-12 Accessed July 29, 2017.
11. Peters, Adele (2015). "Why LEGO is Spending Millions to Ditch Oil-Based Plastic." Fast Company. https://www.fastcompany.com/3048017/why-lego-is-spending-millions-to-ditch-oil-based-plastic Accessed July 29, 2017.
12. Ridester (2017). "How Much do Uber Drivers Actually Make? The Inside Scoop." Ridester.com. https://www.ridester.com/how-much-do-uber-drivers-make/ Accessed July 29, 2017.
13. Bensinger, Greg (2017). "Lyft Shifts Gears With New Driverless-Car Division; San Francisco company to hire hundreds of engineers and open new Silicon Valley office." The Wall Street Journal. July 21, 2017.
14. Edelstein, Stephen (2017). "Lyft Finally Launches Its Boston Self-Driving Car Pilot Program." The Drive. Dec. 17, 2017. http://www.thedrive.com/tech/16779/lyft-finally-launches-its-boston-self-driving-car-pilot-program

15. O'Kane, Sean (2018). "I took a gamble by riding in a self-driving Lyft in Las Vegas." The Verge. January 8, 2018. https://www.theverge.com/2018/1/8/16860590/self-driving-lyft-las-vegas-ces-2018

16. Korosec, Kristen (2018). "Uber self-driving cars back on public roads, but in manual mode/" Tech Crunch. July 24, 2018. https://techcrunch.com/2018/07/24/uber-self-driving-cars-back-on-public-roads-but-in-manual-mode/

19.9 الفصل التاسع

1. Feldman, Amy (2016). "Costco For Millennials: How Chieh Huang Built Boxed, A Mobile Juggernaut With $100M+ In Revenue." Forbes. https://www.forbes.com/sites/forbestreptalks/2016/10/19/costco-for-millennials-how-chieh-huang-built-boxed-a-mobile-juggernaut-with-100m-in-revenue/#7870fb552adb Accessed September 4, 2017.

2. Mccausland, Christianna (2016). "Boxed founder Chieh Huang shares lessons in entrepreneurship." Johns Hopkins Magazine. https://hub.jhu.edu/magazine/2016/summer/boxed-chieh-huang-interview/ . Accessed September 4, 2017.

3. Huang, Chieh (2016). Interview on Mad Money, MSNBC. Available on Youtube: https://www.youtube.com/watch?v=3ANAe1vLAIw

4. The Marketing Blender (2017). "Best Examples of Company Vision and Mission Statements." http://www.themarketingblender.com/vision-mission-statements/

5. Ibid.

6. CBInsights (2018). "Walmart's Been On A Buying Spree. Which Company Could It Acquire Next?." CBInsights.com. https://www.cbinsights.com/research/walmart-acquisition-targets/ . Jan. 5, 2018.

7. Tesla (2017). "Tesla Gigafactory." Tesla.com. https://www.tesla.com/gigafactory . Accessed September 4, 2017.

19.10 الفصل العاشر

1. For an in-depth exploration of the field of organizational development and change, see Cummings, Thomas G. and Worley, Christopher G., Organization Development and Change, 11th edition, Cengage Learning, 2019.

2. Katz, D. and Kahn, R. L., The Social Psychology of Organizations, 2nd edition, John Wiley and Sons, 1978; and Schein, Edgar, Organizational Psychology, 3rd edition, Prentice Hall, 1980.

3. Weber, Max, From Max Weber: Essays in Sociology, Oxford University Press, 1958.

4. Brown, K. and Eisenhardt, M., “The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations", Administrative Science Quarterly, 42, 1997, pp 1-34.
5. Kotter, J. and Schlesinger, L., “Choosing Strategies for Change", Harvard Business Review, 57, 1979, pp. 106-114.
6. Setter, Craig Joseph and The Council for Six Sigma Certification, Six Sigma: A Complete Step-by-Step Guide, The Council for Six Sigma Certification, 2018.
7. Eisenbach, R., Watson, K., and Pillai, R., “Transformational Leadership in the Context of Organizational Change", Journal of Organizational Change Management, 12, 1999, pp. 80-89.
8. Cummings, Thomas G. and Worley, Christopher G., Organization Development and Change, 11th edition, Cengage Learning, 2019.
9. Quinn, R. E. (2015). The Positive Organization: Breaking Free from Conventional Cultures, Constraints, and Beliefs (1 edition). Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
10. Lewin, K., Field Theory in Social Science, Harper & Row, 1951; and Kotter, J., Leading Change, Harvard Business School Press, 2012.
11. Cooperrider, David L., The Appreciative Inquiry Handbook: For Leaders of Change, Berrett-Koehler Publishers, 2008.
12. Olson, Edwin E. and Eoyang, Glenda H., Facilitating Organizational Change: Lessons from Complexity Science, Pfeiffer, 2001.
13. Bright, D. S. (2009). Appreciative Inquiry and Positive Organizational Scholarship: A Philosophy of Practice for Turbulent Times. OD Practitioner, 41(3), 2–7.
14. Whitney, D., & Trosten-Bloom, A. (2010). The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change (Second Edition). Berrett-Koehler Publishers.
15. Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. International Journal of Management Reviews, 7(2), 73–90.
16. Owen, H. (2008). Open Space Technology: A User’s Guide (Third Edition). Berrett-Koehler Publishers.
17. Olson, E. E., & Eoyang, G. H. (2001). Facilitating Organization Change: Lessons From Complexity Science (1st ed.). Pfeiffer.
18. Ibid.

19.11 الفصل الحادي عشر

1. Ulrich, Younger, Brockbank, Younger, HR From the Outside In, 2012. SHRM.org
2. “The Performance Management Revolution", Harvard Business Review, October 2016).
3. Buckingham and Goodall, “Reinventing Performance Management", Harvard Business Review, 2015.
4. Goler, Gale and Grant, “Let’s Not Kill Performance Evaluations Yet", Harvard Business Review, Nov 2016.
5. Capelli and Tavis, “The Performance Management Revolution", Harvard Business Review, 2016, p. 9-11.
6. Stephen Miller, “Study: Pay for Performance Pays Off", Society for Human Resource Management, 2011.
7. 2015 World at Work “Compensation Programs and Practices Report"
8. Nohria, Groysberg, Lee, “Employee, Motivation: A Powerful New Model" Harvard Business Review, August 2008.
9. Fernandez-Araoz, Groysberg, Nohria, “The Definitive Guide to Recruiting in Good Times and Bad", Harvard Business Review, 2009.
10. Ibid.
11. Effron and Ort, One Page Talent Management, Harvard Business School Press, 2010.

19.12 الفصل الثاني عشر

1. McGrath, J. E., Berdahl, J.L., & Arrow, H. (1995). Traits, expectations, culture, and clout: The dynamics of diversity in work groups. In S.E. Jackson & M.N. Ruderman (Eds.), Diversity in Work Teams, 17-45. Washington, D.C.: American Psychological Association.
2. Thomas, R. R. 1991. Beyond race and gender. New York, NY: AMACOM.
3. Cox, Taylor H., and Stacy Blake. "Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness." The Executive (1991): 45-56.
4. Pelled, L. H., Ledford, G. E., Jr., & Mohrman, S. A. (1999). Demographic dissimilarity and workplace inclusion. Journal of Management Studies, 36, 1013-1031.

5. Lambert, J.R., & Bell, M.P. (2013). Diverse forms of difference. In Q. Roberson (Ed.) Oxford Handbook of Diversity and Work (pp. 13 – 31). New York: Oxford University Press.
6. Harrison, D.A., Price, K.H., & Bell, M.P. (1998). Beyond relational demography: time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. Academy of Management Journal, 41(1), 96-107.
7. Lambert, J.R., & Bell, M.P. (2013). Diverse forms of difference. In Q. Roberson (Ed.) Oxford Handbook of Diversity and Work (pp. 13 – 31). New York: Oxford University Press.
8. Clair, J.A., Beatty, J.E., & Maclean, T.L. (2005). Out of sight but not out of mind: Managing invisible social identities in the workplace. Academy of Management Review, 30 (1), 78-95.
9. Philips, K.W., Rothbard, N.P., & Dumas, T.L. (2009). To disclose or not to disclose? Status distance and self-disclosure in diverse environments. Academy of Management Review, 34(4), 710-732.
10. Judy, R.W., D'Amico, C., & Geipel, G.L.(1997). Workforce 2020: Work and Workers in the 21st Century. Indianapolis, Ind: Hudson Institute.
11. U.S. Bureau of Labor Statistics. (2017). Labor force characteristics by race and ethnicity, 2016. Retrieved from https://www.bls.gov/opub/reports/race-and-ethnicity/2016/home.htm
12. U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. (2017). Table A-1. Employment status of the civilian population by sex and age. Retrieved from https://www.bls.gov/news.release/empsit.t01.htm ; DeWolf, M. (Mar 1 2017). 12 stats about working women. Retrieved from https://blog.dol.gov/2017/03/01/12-stats-about-working-women
13. Toosi, Mitra,"Labor force projections to 2024: the labor force is growing, but slowly," Monthly Labor Review, U.S. Bureau of Labor Statistics, December 2015, https://doi.org/10.21916/mlr.2015.48.
14. U.S. Bureau of Labor Statistics. (2017). Labor force characteristics by race and ethnicity, 2016. Retrieved from https://www.bls.gov/opub/reports/race-and-ethnicity/2016/home.htm
15. U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. (2017). Table 2: Employment status of the civilian noninstitutional population 16 years and over by sex, 1977 to date 11. Retrieved from https://www.bls.gov/cps/cpsaat02.pdf.

16. Toosi, Mitra,"Labor force projections to 2024: the labor force is growing, but slowly," Monthly Labor Review, U.S. Bureau of Labor Statistics, December 2015, https://doi.org/10.21916/mlr.2015.48.

17. U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. (2017). Table 2: Employment status of the civilian noninstitutional population 16 years and over by sex, 1977 to date 11. Retrieved from https://www.bls.gov/cps/cpsaat02.pdf.

18. DeWolf, M. (2017). 12 stats about working women. U.S. Department of Labor Blog.

19. 19. Eagly, A.H., & Karau, S.J.(2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. Psychological Review, 109 (3): 573-598.

20. EEOC, "Facts About Sexual Harassment." Retrieved from https://www.eeoc.gov/eeoc/publications/fs-sex.cfm

21. Ibid.

22. EEOC, "Sexual Harassment." Retrieved from https://www.eeoc.gov/laws/types/sexual_harassment.cfm

23. Feldblum, C.R., & Lipnic, V.A. (2016).Report of the Co-Chairs of the EEOC Select Task Force on the Study of Harassment in the Workplace. Retrieved from https://www.eeoc.gov/eeoc/task_force/harassment/report.cfm

24. Hernandez, T.K. (2000). Sexual Harassment and Racial Disparity: The Mutual Construction of Gender and Race. Gender, Race and Justice (4J): 183 -224. Retrieved from http://ir.lawnet.fordham.edu/faculty_scholarship/12

25. Toosi, Mitra,"Labor force projections to 2024: the labor force is growing, but slowly," Monthly Labor Review, U.S. Bureau of Labor Statistics, December 2015, https://doi.org/10.21916/mlr.2015.48.

26. Ibid.

27. Ibid.

28. U.S. Equal Employment Opportunity Commission. African-Americans in the American Workforce. Retrieved from https://www1.eeoc.gov/eeoc/statistics/reports/american_experiences/african_americans.cfm?renderforprint=1

29. Quilian, L., Pager, D., Midtboen, A.H., & Hexel, O. (Oct 2017). Hiring discrimination against Black Americans hasn't declined in 25 years. Harvard Business Review.

30. https://www.theguardian.com/technology/2016/sep/08/airbnb-discrimination-policy-changes-racial-discrimination

31. U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. (2017). Table 11: Employed persons by detailed occupation, sex, race, and Hispanic or Latino ethnicity. Retrieved from https://www.bls.gov/cps/tables.htm#charemp.

32. Ibid

33. Adams, S. (June 2014). White high school drop-outs are as likely to land jobs as Black college students. Forbes. Retrieved from https://www.forbes.com/sites/susanadams/2014/06/27/white-high-school-drop-outs-are-as-likely-to-land-jobs-as-black-college-students/#51715c547b8f

34. Pager, D. (2003). The mark of a criminal record. American Journal of Sociology, 108 (5): 937-975.

35. Bertrand, M. & Mullainathan, S. (2004). Are Emily and Greg more employable than Lakisha and Jamal? A field experiment on labor market discrimination. American Economic Review, 94 (4): 991-1013

36. Robinson, C. L., Taylor, T., Tomaskovic-Devey, D., Zimmer, C. & Irwin Jr., M.W. (2005). "Studying race or ethnic and sex segregation at the establishment level: Methodological issues and substantive opportunities using EEO-1 reports." Work and Occupations 32(1): 5–38.

37. Kraiger, K., & Ford, J. K. (1985). A Meta-Analysis of Ratee Race Effects in Performance Ratings. Journal of Applied Psychology, 70(1), 56-65.

38. Mays, V. M., Coleman, L. M., & Jackson, J. S. (1996). Perceived Race-Based Discrimination, Employment Status, and Job Stress in a National Sample of Black Women: Implications for Health Outcomes. Journal of Occupational Health Psychology, 1(3), 319–329.

39. Lopez, G., Ruiz, N.G., & Patten, E. (2017). Key facts about Asian Americans, a diverse and growing population. Pew Research Center. Retrieved from http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/09/08/key-facts-about-asian-americans/ ; Flores, A. (Sep 18 2017). How the U.S. Hispanic population is changing. Pew Research Center. Retrieved from http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/09/18/how-the-u-s-hispanic-population-is-changing/ft_17-09-18_Hispanicpeople_ushispanicpop/

40. U.S. Bureau of Labor Statistics. (2017). Labor force characteristics by race and ethnicity, 2016. Retrieved from https://www.bls.gov/opub/reports/race-and-ethnicity/2016/home.htm

41. Tafoya, S. (2004). Shades of belonging. Pew Hispanic Center. Retrieved from http://www.pewhispanic.org/2004/12/06/shades-of-belonging/

42. Ibid.

43. Hispanic people in the U.S. fast facts. (Mar 31 2017). CNN. Retrieved from https://www.cnn.com/2013/09/20/us/Hispanic people-in-the-u-s-/index.html

44. Ibid.

45. Liu, E. (May 30 2014). Why are Hispanic people identifying as white? CNN.

46. Ibid.

47. Tafoya, S. (2004). Shades of Belonging. Washington D.C.: Pew Hispanic Center. Retrieved from http://pewhispanic.org/files/reports/35.pdf.

48. Taylor, P., Lopex, M.H., Martinez, J., & Velasco. G. (2012). When labels don't fit: Hispanic people and their views of identity. Retrieved from http://www.pewhispanic.org/2012/04/04/when-labels-dont-fit-Hispanic people-and-their-views-of-identity/

49. Flores, A. (Sep 18 2017). How the U.S. Hispanic population is changing. Pew Research Center. Retrieved from http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/09/18/how-the-u-s-hispanic-population-is-changing/ft_17-09-18_Hispanic people_ushispanicpop/

50. Avery, D.R., McKay, P.F., Wilson, D.C., Tonidandel, S. (2007). Unequal attendance: The relationships between race, organizational diversity cues, and absenteeism. Personnel Psychology, 60: 875-902.

51. Lopez, G., Ruiz, N.G., & Patten, E. (2017). Key facts about Asian Americans, a diverse and growing population. Pew Research Center. Retrieved from http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/09/08/key-facts-about-asian-americans/

52. Ibid.

53. Ibid.

54. Ono, K. A., & Pham, V. N. (2009). Asian Americans and the Media. Cambridge, England: Polity.; Paek, H.J., & Shah, H. (2003). Racial ideology, model minorities, and the 'not so silent partner:" Stereotyping of Asian Americans in U.S. magazine advertising. Howard Journal of Communications, 14(4): 225-244.

55. Hernandez, T.K. (2000). Sexual Harassment and Racial Disparity: The Mutual Construction of Gender and Race. Gender, Race and Justice (4J): 183 -224. Retrieved from http://ir.lawnet.fordham.edu/faculty_scholarship/12

56. Ibid.

57. Committee of 100: American attitudes toward Chinese Americans and Asian Americans. (2004, Summer). The Diversity Factor, 12(3): 38-44. Retrieved from http://www.committee100.org/publications/survey/C100survey.pdf

58. Hernandez, T.K. (2000). Sexual Harassment and Racial Disparity: The Mutual Construction of Gender and Race. Gender, Race and Justice (4J): 183 -224. Retrieved from http://ir.lawnet.fordham.edu/faculty_scholarship/12

59. Committee of 100: American attitudes toward Chinese Americans and Asian Americans. (2004, Summer). The Diversity Factor, 12(3): 38-44. Retrieved from http://www.committee100.org/publications/survey/C100survey.pdf

60. Multiracial in America. (June 11 2015) Pew Research Center. Retrieved from http://www.pewsocialtrends.org/2015/06/11/multiracial-in-america/

61. Ibid.

62. Ibid.

63. U.S. Bureau of Labor Statistics. (2017). Labor force characteristics by race and ethnicity, 2016. Retrieved from https://www.bls.gov/opub/reports/race-and-ethnicity/2016/home.htm

64. Ibid.

65. Ibid.

66. Philips, K.W., Rothbard, N.P., & Dumas, T.L. (2009). To disclose or not to disclose? Status distance and self-disclosure in diverse environments. Academy of Management Review, 34(4), 710-732.

67. U.S. Bureau of Labor Statistics. (2017). Labor force characteristics by race and ethnicity, 2016. Retrieved from https://www.bls.gov/opub/reports/race-and-ethnicity/2016/home.htm

68. Alley, D., & Crimmins, E. 2007. The demography of aging and work. In K. S. Shultz & G. A. Adams (Eds.), Aging and work in the 21st century: 7-23. New York: Psychology Press.

69. Cuddy, A. J. C., & Fiske, S. T. (2002). Doddering but dear: Process, content, and function in stereotyping of older persons. In T. D. Nelson (Ed.), Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons (pp. 3–26). Cambridge, MA: MIT Press.; Cuddy, A. J. C., Norton, M. I., & Fiske, S. T. (2005). This old stereotype: The pervasiveness and persistence of the elderly stereotype. Journal of Social Issues, 61, 267–285.

70. Desmette, D., & Gaillard, M. (2008). When a “worker" becomes an “older worker": The effects of age-related social identity on attitudes towards retirement and work. Career Development International, 13, 168–185.

71. Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. Journal of Applied Psychology, 93, 392–423.

72. U.S. Citizenship and Immigration Services. (2013). Working in the U.S. Retrieved from http://www.uscis.gov/working-united-states/working-us; U.S. Department of State, Bureau of Consular Affairs. (2014). Directory of Visa Categories. Retrieved from http://travel.state.gov/content/visas/english/general/all-visa-categories.html#iv

73. Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor. (2016, May 19). Labor force characteristics of foreign-born workers summary. Economic News Release. Retrieved online at https://www.bls.gov/news.release/forbrn.nr0.htm

74. Kandel, W. A. (2011). The US foreign-born population: Trends and selected characteristics. Congressional Research Service Report. Retrieved from http://www.fas.org/sgp/crs/misc/R41592.pdf

75. Bound, J., Demirci, M., Khanna, G., & Turner, S. (2014). Finishing degrees and finding jobs: U.S. higher education and the flow of foreign IT workers (NBER Working Paper No. 20505). Retrieved January 4, 2015, from http://www.nber.org/papers/w20505

76. Avery, D. R., Tonidandel, S., Volpone, S. D., & Raghuram, A. (2010). Overworked in America?: How work hours, immigrant status, and interpersonal justice affect perceived work overload. Journal of Managerial Psychology, 25(2), 133–147.; Bloomekatz, R. (2007). Rethinking immigration status discrimination and exploitation in the low-wage workplace. UCLA Law Review, 54, 1963-2010.

77. Lambert, J.R., Basuil, D.A., Bell, M.P., & Marquardt, D. (2017).Coming to America: Work Visas, International Diversity, and Organizational Attractiveness among Highly Skilled Asian Immigrants. International Journal of Human Resource Management, 1-27.

78. Jamieson, D. (2011). Student guest workers at Hershey plant allege exploitative conditions.Huffington Post. Retrieved from http://www.huffingtonpost.com/2011/08/17/student-guestworkers-at-hershey-plant_n_930014.html.

79. Wigglesworth, V. (2013). Tech giant Infosys settles allegation of visa fraud in Plano office for $34 million. Dallas News. Retrieved from http://www.dallasnews.com/news/community-news/plano/headlines/20131030-tech-giant-infosys-settles-allegations-of-visa-fraud-in-plano-office-for-34-million.ece?nclick_check=1

80. U.S. Department of Labor. (2012). Key points on Disability and Occupational Projections Tables. Retrieved from https://www.dol.gov/odep/pdf/20141022-KeyPoints.pdf

81. Ibid.

82. U.S. Census Bureau. (2008). Table 75. Self-Described Religious Identification of Adult Population: 1990, 2001 and 2008. Retrieved from https://www2.census.gov/library/publications/2010/compendia/statab/130ed/tables/11s0075.pdf

83. Cox, T.H. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. Academy of Management Executive, 5(3): 45-56.

84. Williams, K., & O'Reilly, CA. 1998. Demography and diversity: A review of 40 years of research.In B. Staw and R. Sutton (Eds.), Research in organizational behavior, 20: 77-140. Greenwich, CT: JAI Press.

85. Tsui, A.S., Egan, T. D., & O'Reilly, C.A. 1992. Being different: relational demography and organizational attachment. Administrative Science Quarterly, 37: 549-579.

86. Kim, S.S. & Gelfand, M. J. (2003).The influence of ethnic identity on perceptions of organizational recruitment. Journal of Vocational Behavior, 63: 396- 416.

87. Perkins, L. A., Thomas, K. M., & Taylor, G. A. 2000. Advertising and recruitment: Marketing tominorities. Psychology and Marketing, 17: 235-255.; Thomas, K.M., & Wise, P.G. 1999. Organizational attractiveness and individual differences: Are diverse applicants attracted by different factors? Journal of Business and Psychology,13: 375-390.

88. Janis, I.L. (1972). Victims of groupthink: A psychological study of foreign policy decisions and fiascoes. Boston: Houghton Mifflin Company.

89. Richard, O.C., Barnett, T., Dwyer, S., Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firmperformance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. Academy of Management Journal, 47 (2): 255-266.

90. McMahan, G.C., Bell, M.P., & Virick, M. (1998). Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues. Human Resource Management Review, 8 (3): 193-214.

91. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1): 99-120.

92. Kauflin, J. (Jan 23 2018). America's best employers for diversity. Forbes. Retrieved from https://www.forbes.com/sites/jeffkauflin/2018/01/23/americas-best-employers-for-diversity/#84f151c71647

93. Graduate Management Admission Council. (Oct 6 2016Where are women in graduate business school? Retrieved from https://www.gmac.com/market-intelligence-and-research/research-insights/application-trends/where-are-women-in-graduate-business-school.aspx

94. Cox, T. H., Lobel, S. A., & McLeod, P. L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. Academy of management journal, 34(4), 827-847.

95. Richard, O.C., Barnett, T., Dwyer, S., Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. Academy of Management Journal, 47 (2): 255-266.

96. Dezso, C.L., & Ross, D.G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. Strategic Management Journal, 33: 1072-1089.

97. Tsui, A.S., Egan, T. D., & O'Reilly, C.A. 1992. Being different: relational demography and organizational attachment. Administrative Science Quarterly, 37: 549-579.

98. New York Times. (March 31, 1995). Reverse discrimination complaints rare, labor study reports. Retrieved from https://www.nytimes.com/1995/03/31/us/reverse-discrimination-complaints-rare-labor-study-reports.html

99. Mosbergen, D. (Oct 25 2017). Majority of White Americans believe White people face discrimination. Huff Post. Retrieved from https://www.huffingtonpost.com/entry/white-americans-discrimination-poll-npr_us_59f03071e4b04917c594209a

100. U.S. Equal Employment Opportunity Commission. (2018). About EEOC. Retrieved from https://www.eeoc.gov/eeoc/

101. Discrimination by Type. https://www.eeoc.gov/laws/types/index.cfm (Accessed February 15, 2018); Equal Pay and Compensation Discrimination. https://www.eeoc.gov/laws/types/equalcompensation.cfm (Accessed February 15, 2018)

102. Institute for Women's Policy Research. https://www.iwpr.org (Accessed February 22, 2018)

103. U.S. Equal Employment Opportunity Commission. https://www.eeoc.gov (Accessed February 22, 2018)

104. Harassment. https://www.eeoc.gov/laws/types/harassment.cfm (Accessed February 22, 2018)

105. Age Discrimination. https://www.eeoc.gov/laws/types/age.cfm (Accessed February 22, 2018)

106. ADA at 25. The Law. https://www.eeoc.gov/eeoc/history/ada25th/thelaw.cfm (Accessed November 26, 2017).

107. Disability Discrimination. https://www.eeoc.gov/laws/types/disability.cfm (Accessed February 27, 2018)

108. Race/Color Discrimination. https://www.eeoc.gov/laws/types/race_color.cfm (Accessed February 27, 2018)

109. Sex-Based Discrimination. https://www.eeoc.gov/laws/types/sex.cfm (Accessed February 27, 2018)

110. King, Eden B., et al. "The stigma of obesity in customer service: A mechanism for remediation and bottom-line consequences of interpersonal discrimination." Journal of Applied Psychology 91.3 (2006): 579.

111. Miller, C. C., Burke, L. M., & Glick,W. H. 1998. Cognitive diversity among upper-echelon executives: Implications for strategic decision processes. Strategic Management Journal, 19: 39-58.

112. Horwitz, S.K., & Horwitz, I.B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. Journal of Management, 33 (6): 987-1015.

113. Watson, W.E., Kumar, K., & Michaelsen, L.K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. Academy of Management Journal, 36(3): 590-602.

114. Tsui, A.S., Egan, T. D., & O'Reilly, C.A. 1992. Being different: relational demography and organizational attachment. Administrative Science Quarterly, 37: 549-579.

115. Byrne, D. (1971). The attraction paradigm. New York: Academic Press.

116. Perkins, L. A., Thomas, K. M., & Taylor, G. A. 2000. Advertising and recruitment: Marketing to minorities. Psychology and Marketing, 17: 235-255.; Thomas, K.M., & Wise, P.G. 1999. Organizational attractiveness and individual differences: Are diverse applicants attracted by different factors? Journal of Business and Psychology, 13: 375-390.

117. Lambert, J. R. (2015). The impact of gay-friendly recruitment statements and due process employment on a firm's attractiveness as an employer. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 34, 510–526.

118. Bertrand, Marianne, and Sendhil Mullainathan. "Are Emily and Greg more employable than Lakisha and Jamal? A field experiment on labor market discrimination." The American Economic Review 94, no. 4 (2004): 991-1013.

119. Tajfel, H. 1974. Social identity and intergroup behavior. Social Science Information, 15: 1010-118.; Tajfel H, Turner JC. (1985). The social identity theory of

intergroup behavior. In S. Worchel, and W.G. Austin (Eds.), Psychology of Intergroup Relations (2nd ed., pp. 7–24). Chicago:Nelson-Hall.

120. Goldberg, Caren B. "Relational demography and similarity-attraction in interview assessments and subsequent offer decisions: are we missing something?." Group & Organization Management 30, no. 6 (2005): 597-624.

121. Fiske ST, Taylor SE. (1991). Social cognition (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

122. Crandall, Christian S., and Amy Eshleman. "A justification-suppression model of the expression and experience of prejudice." Psychological bulletin 129.3 (2003): 414.

123. Ely, Robin J., and David A. Thomas. "Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes." Administrative science quarterly. 46.2 (2001): 229-273.

124. Ely, Robin J., and David A. Thomas. "Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes." Administrative science quarterly. 46.2 (2001): 229-273.

125. Ely, Robin J., and David A. Thomas. "Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes." Administrative science quarterly. 46.2 (2001): 229-273.

126. McCarthy, J.M, Van Iddekinge, C.H., & Campion, M.(2010). Are highly structured job interviews resistant to demographic similarity effects?: Personnel Psychology, 63: 325-359.

127. McCarthy, J.M, Van Iddekinge, C.H., & Campion, M.(2010). Are highly structured job interviews resistant to demographic similarity effects?: Personnel Psychology, 63: 325-359, p.333.; Campion M.A., Palmer D.K., Campion J.E. (1997). A review of structure in the selection interview. Personnel Psychology, 50, 655–702.

128. Young, Cheri A., Badiah Haffejee, and David L. Corsun. "Developing Cultural Intelligence and Empathy Through Diversified Mentoring Relationships." Journal of Management Education (2017): 1052562917710687.

129. Thoms, D.A., & Ely, R.J. (Sep 1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. Harvard Business Review.

19.13 الفصل الثالث عشر

1. Louise Axon, Elisa Friedman, and Kathy Jordan. 2015 (July). Leading Now: Critical Capabilities for a Complex World. Harvard Business Publishing, (Accessed July 25, 2017) http://www.harvardbusiness.org/leading-now-critical-capabilities-complex-world.

2. K. Labich. 1988 (Oct. 24). The seven keys to business leadership. Fortune, 58.
3. W. Bennis. 1989. Why leaders can't lead. San Francisco: Jossey-Bass.
4. B.M. Bass. 1990. Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. New York: The Free Press.
5. W. Bennis. 1989. Why leaders can't lead. San Francisco: Jossey-Bass; W. Bennis, & B. Nanus. 1985. Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper & Row.
6. T.B. Pickens, Jr. 1992 (Fall/Winter). Pickens on leadership. Hyatt Magazine, 21.
7. E.P. Hollander & J.W. Julian. 1969. Contemporary trends in the analysis of leadership process. Psychological Bulletin 7(5): 387–397.
8. E.P. Hollander. 1964. Emergent leadership and social influence. In E.P. Hollander (ed.), Leaders, groups, & influence. New York: Oxford University Press.
9. F.E. Fiedler. 1996. Research on leadership selection and training: One view of the future. Administrative Science Quarterly 41:241–250.
10. Hollander & Julian, 1969.
11. R.M. Stogdill. 1948. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. Journal of Psychology 28: 35–71.
12. A.J. Murphy. 1941. A study of the leadership process. American Sociological Review 6:674–687.
13. Hollander, 1964.
14. R.J. House & T.R. Mitchell. 1974 (Autumn). Path-goal theory of leadership. Journal of Contemporary Business 81–97.
15. G. Yukl. 1971. Toward a behavioral theory of leadership. Organizational Behavior and Human Performance 6:414–440.
16. D.G. Gardner & J.L. Pierce. 1998. Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. Group & Organization Management 23(1):48–70.
17. P. Hersey & K.H. Blanchard. 1988. Management of organizational behavior utilizing human resources. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
18. C.N. Greene. 1975. The reciprocal nature of influence between leader and subordinate. Journal of Applied Psychology 60: 187–193.
19. Hollander & Julian, 1969.
20. B.B. Graen & M. Wakabayashi. 1994. Cross-cultural leadership-making: Bridging American and Japanese diversity for team advantage. In M. D. Dunnette (ed.),

Handbook of industrial and organizational psychology, 4 (2nd ed.): 415–446. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

21. C.A. Schriesheim, S.L. Castro, & F.J. Yammarino. 2000. Investigating contingencies: An examination of the impact of span of supervision and upward controlling on leader-member exchange using traditional and multivariate within- and between-entities analysis. Journal of Applied Psychology 85:659–677; A.S. Phillips & A.G. Bedeian. 1994. Leader-follower exchange quality: The role of personality and interpersonal attributes. Academy of Management Journal 37:990–1001.
22. J.A. Conger. 1993. The brave new world of leadership training. Organizational Dynamics 21(3):46–59.
23. Pickens, 1992, 21.
24. G.R. Salancik & J. Pfeffer. 1977 (Winter). Who gets power and how they hold on to it: A strategic contingency model of power. Organizational Dynamics, 3–21.
25. A.J. Murphy. 1941. A study of the leadership process. American Sociological Review 6:674–687.
26. L. Smircich & G. Morgan. 1982. Leadership: The management of meaning. Journal of Applied Behavioral Science 18(3): 257–273; Stogdill, 1948.
27. Hollander, 1964.
28. J. R. P. French, Jr. & B. Raven. 1959. The bases of social power. In D. Cartwright (ed.), Studies in social power. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, University of Michigan, 150– 167.
29. A. Etzioni. 1961. A comparative analysis of complex organizations, on power, involvement, and their correlates. New York: Free Press of Glenco; H. C. Kelman. 1958. Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. Journal of Conflict Resolution, 51–61.
30. G. Yukl & J. B. Tracey. 1992. Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. Journal of Applied Psychology 77:525–535; T.R. Hinkin & CA. Schriesheim. 1990. Relationships between subordinate perceptions of supervisor influence tactics and attributed bases of supervisory power. Human Relations 43:221–237; P.M. Podsakoff & C.A. Schriesheim. 1985. Field studies of French and Raven’s bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research. Psychological Bulletin 97:398–411.
31. T.R. Hinkin & C.A. Schriesheim. 1990. Relationships between subordinate perceptions of supervisor influence tactics and attributed based of supervisory power. Human Relations 43:221–237.
32. Bennis, 1989.

33. L. Smircich & G. Morgan. 1982. Leadership: The management of meaning. Journal of Applied Behavioral Sciences 18(3): 257–273.

34. R. Tannenbaum & W.H. Schmidt. 1958 (Mar.–Apr.). How to choose a leadership pattern. Harvard Business Review, 95–101; R. Tannenbaum & W.H. Schmidt. 1973 (May–June). How to choose a leadership pattern. Harvard Business Review, 162–175.

35. K. Davis & J.W. Newstrom. 1985. Human behavior at work: Organization behavior. New York: McGraw-Hill.

36. D. McGregor. 1957. The human side of enterprise, Management Review 46:22–28, 88–92; D. McGregor. 1960. The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill.

37. M. Haire, E.E. Ghiselli, & L.W. Porter. 1966. Managerial thinking: An international study. New York: Wiley.

38. R.E. Miles. 1975. Theories of management: Implications for organizational behavior and development. New York: McGraw-Hill.

39. J.P. Muczyk & B.C. Reimann. 1987. The case for directive leadership. The Academy of Management Executive 1:301–311.

40. W. A. Pasmore. 1988. Designing effective organizations: The sociotechnical systems perspective. New York: Wiley; T. J. Peters & R.H. Waterman, Jr. 1982. In search of excellence: Lessons from America’s best-run companies. New York: Harper & Row.

41. F. A. Kramer. 1992 (Summer). Perspectives on leadership from Homer’s Odyssey. Business and the Contemporary World 168–173.

42. K. Labich. 1988 (Oct. 24). The seven keys to business leadership. Fortune, 58.

43. Stogdill, 1948; R. M. Stogdill. 1974. Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press.

44. Ibid., 81. See also Stogdill, 1948.

45. S.A. Kirkpatrick & E.A. Locke. 1991. Leadership: Do traits matter? The Executive 5(2):48–60. E.A. Locke, S. Kirkpatrick, J.K. Wheeler, J. Schneider, K. Niles, H. Goldstein, K. Welsh, & D.-O. Chad. 1991. The essence of leadership: The four keys to leading successfully. New York: Lexington.

46. Kirkpatrick & Locke. 1991. The best managers: What it takes. 2000 (Jan. 10). Business Week, 158.

47. Locke et al., 1991; T.A. Stewart. 1999 (Oct. 11). Have you got what it takes? Fortune 140(7):318–322.

48. W. Mischel. 1973. Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. Psychological Review 80:252– 283.

49. R.J. House & R.N. Aditya. 1997. The social scientific study of leadership: Quo vadis? Journal of Management 23:409– 473; T.J. Bouchard, Jr., D.T. Lykken, M. McGue, N.L. Segal, & A. Tellegen. 1990. Sources of human psychological differences: The Minnesota study of twins reared apart. Science 250:223–228.
50. S. Helgesen. 1990. The female advantage. New York: Doubleday/Currency; J. Fierman. 1990 (Dec. 17). Do women manage differently? Fortune 122:115–120; J.B. Rosener. 1990 (Nov.–Dec.). Ways women lead. Harvard Business Review 68(6): 119–125.
51. J.B. Chapman. 1975. Comparison of male and female leadership styles. Academy of Management Journal 18:645–650; E.A. Fagenson 1990. Perceived masculine and feminine attributes examined as a function of individual's sex and level in the organizational power hierarchy: A test of four theoretical perspectives. Journal of Applied Psychology 75:204–211.
52. R.L. Kent & S.E. Moss. 1994. Effects of sex and gender role on leader emergence. Academy of Management Journal 37: 1335–1346.
53. Ibid.
54. A.H. Early & B.T. Johnson. 1990. Gender and leadership style: A meta-analysis. Psychological Bulletin 108:233–256.
55. G.H. Dobbins, W.S. Long, E. Dedrick, & T.C. Clemons. 1990. The role of self-monitoring and gender on leader emergence: A laboratory and field study. Journal of Management 16:609–618.
56. B.M. Staw & S.G. Barsade. 1993. Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs happier-and-smarter hypothesis. Administrative Science Quarterly 38:304–331.
57. J.M. George & K. Bellenhausen. 1990. Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. Journal of Applied Psychology 75:698–709.
58. Dobbins et al., 1990.
59. K. Labich, 1988, 58–66.
60. C. Williams. 2017 (June 23). Leadership: Coaching has a Role to Play in Business. Central Penn Business Journal. http://www.cpbj.com/article/20170623/CPBJ01/170629935/leadership-coaching-has-role-to-play-in-business
61. J. Anthony. 2017. This Much We Know. (Accessed August 4, 2017). https://thismuchweknow.net/2016/09/21/10-ideas-and-concepts-that-describe-me-really-well/

62. E.A. Fleishman. 1953. The description of supervisory behavior. Personnel Psychology 37:1–6; E.A. Fleishman & E.F. Harris. 1962. Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. Personnel Psychology 15:43–56; A. W. Halpin & B. J. Winer. 1957. A factorial study of the leader behavior descriptions. In R.M. Stogdill & A.C. Coons (eds.), Leader behavior: Its description and measurement. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University; J.K. Hemphill & A.E. Coons. 1975. Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (eds.), Leader behavior; S. Kerr & C. Schriesheim. 1974. Consideration, initiating structure, and organizational criteria—an update of Korman's 1966 review. Personnel Psychology 27:555–568.

63. D. Katz & R.L. Kahn. 1952. Some recent findings in human relations research. In E. Swanson, T. Newcomb, & E. Hartley (eds.), Readings in social psychology, New York: Holt, Rinehart, & Winston; D. Katz, N. Macoby, & N. Morse. 1950. Productivity, supervision, and morale in an office situation, Ann Arbor, MI: Institute for Social Research; F.C. Mann & J. Dent. 1954. The supervisor: Member of two organizational families. Harvard Business Review 32:103–112.

64. D. G. Bowers & S. C. Seashore. 1966. Pretesting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. Administrative Science Quarterly 11:238–262; Yukl, 1971; D.A. Nadler, G.D. Jenkins, Jr., C. Cammonn, and E.E. Lawler, III. 1975. The Michigan organizational assessment package progress report. Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan.

65. Bowers & Seashore, 1966.

66. R.R. Blake & J.S. Mouton. 1964. The managerial grid. Houston: Gulf; R.R. Blake & J.S. Mouton. 1981. The versatile manager: A grid profile, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin; R.R. Blake & J.S. Mouton. 1984. The new managerial grid III. Houston: Gulf.

67. R.R. Blake & J.S. Mouton. 1981. Management by grid® principles or situationalism: Which? Group and Organization Studies 6:439–455.

68. L. L. Larson, J. G. Hunt, & R. N. Osborn. 1976. The great hi-hi leader behavior myth: A lesson from Occam's razor. Academy of Management Journal 19:628–641.

69. D. Tjosvold. 1984. Effects of warmth and directiveness on subordinate performance on a subsequent task. Journal of Applied Psychology 69:422–427; A.W. Halpin. 1957. The leader behavior and effectiveness of aircraft commanders. In R.M. Stogdill & A. E. Coons (eds.). Leader Behavior: Its description and measurement. Columbus, OH: The Ohio State University, Bureau of Business Research.; E.A. Fleishman & J. Simmons. 1970. Relationship between leadership patterns and effectiveness ratings among Israeli foremen. Personnel Psychology 23:169–172.

70. Stogdill, 1948, 63.

71. House & Aditya, 1997.
72. F.E. Fiedler & M.M. Chemers. 1974. Leadership and effective management. Glenview, IL: Scott, Foresman.
73. F.E. Fiedler. 1976. The leadership game: Matching the men to the situation. Organizational Dynamics, 4, 9.
74. Personal conversation between Robert J. House and Fred Fiedler in September 1996, as reported in House & Aditya, 1997.
75. F.E. Fiedler. Sept.–Oct. 1965. Engineering the job to fit the manager. Harvard Business Review, 115–122.
76. See, for example, the supporting results of M.M. Chemers & G.J. Skrzypek. 1972. Experimental test of the contingency model of leadership effectiveness. Journal of Personality and Social Psychology 24:172–177; and the contradictory results of R.P. Vecchio. 1977. An empirical examination of the validity of Fiedler's model of leadership effectiveness. Organizational Behavior and Human Performance 19:180–206.
77. R.B. Dunham. 1984. [Interview with Fred E. Fiedler.] Organizational behavior: People and processes in management. Homewood, IL: Irwin, 368; J. L. Kennedy, Jr. 1982. Middle LPC leaders and the contingency model of leadership effectiveness. Organizational Behavior and Human Performance 30:1–14.
78. Chemens & Skrzpek, 1972; Vecchio, 1977.
79. House & Aditya. 1997; L.H. Peters, D.D. Hartke, & J.T. Pohlman. 1985. Fiedler's contingency model of leadership: An application of the meta-analysis procedure of Schmidt and Hunter. Psychological Bulletin 97:274–285.
80. R.J. House. 1971. A path goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly 16:324.
81. R. Hoojiberg. 1996. A multidimensional approach toward leadership: An extension of the concept of behavioral complexity. Human Relations 49(7):917–946.
82. R.J. House & T.R. Mitchell. 1974 (Autumn). Path-goal theory of leadership, Journal of Contemporary Business, 86; R.J. House & G. Dessler. 1974. The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. In J. Hunt & L. Larson (eds.). Contingency approaches to leadership. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
83. House & Mitchell, 1974; House & Dessler, 1974; R.T. Keller. 1989. A test of the path-goal theory of leadership with need for clarity as a moderator in research and development organizations. Journal of Applied Psychology 74:208–212.

84. G. Bristol. 2016. Why Diversity in the Workplace is Imperrative. Entrepreneur, March 25. (Accessed august 4, 2017) https://www.entrepreneur.com/article/270110

85. J.R. Meindl, S.B. Ehrlich, & J.M. Dukerich. 1985. The romance of leadership. Administrative Science Quarterly 30:78–102.

86. C. Robert, T. M. Probst, J. J. Martocchion, F. Drasgow, & J. J. Lawler. 2000. Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism. Journal of Applied Psychology 85:643–658.

87. P.W. Dorfman & S. Roonen. 1991. The universality of leadership theories: Challenges and paradoxes. Paper presented at the Academy of Management Meetings, Miami.

88. P.W. Dorfman, J.P. Howell, S. Hiblino, J.K. Lee, U. Tate, & A. Bautista. 1997. Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. Leadership Quarterly 8(3):233–274.

89. P.M. Podsakoff, B.P. Niehoff, S.B. MacKenzie, & M.L. Williams. 1993. Do substitutes for leadership really substitute for leadership: An empirical examination of Kerr and Jermier's situational leadership model. Organizational Behavior and Human Decision Processes 54:1–44; S. Kerr. 1977. Substitutes for leadership: Some implications for organizational design. Organization and Administrative Sciences 8:135–146; S. Kerr & J.M. Jermier. 1978. Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. Organizational Behavior and Human Performance 22:375– 403; J. P. Howell & P. W. Dorfman. 1981. Substitutes for leadership: Test of a construct. Academy of Management Journal 24:714– 728; J.L. Pierce, R.B. Dunham, & L.L. Cummings. 1984. Sources of environmental structuring and participant responses. Organizational Behavior and Human Performance 33:214–242.

90. D.G. Gardner, R.B. Dunham, L.L. Cummings, & J.L. Pierce. 1989. Focus of attention at work: Construct definition and empirical validation. Journal of Occupational Psychology 62:61–77.

91. D.G. Gardner, R.B. Dunham, L.L. Cummings, & J.L. Pierce. 1987. Focus of attention at work and leader-follower relationships. Journal of Occupational Behaviour 8:277–294.

92. G.A. Yukl. 1981. Leadership in organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

93. B. Kellerman. 1984. Leadership: Multidisciplinary perspectives. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; F. L. Landy. 1985. Psychology of work behavior. Homewood, IL: Dorsey Press.

94. J.M. Burns. 1978. Leadership. New York: Harper & Row; B. M. Bass. 1985. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

95. R.L. Daft. 2018. The Leadership Experience 7th edition. Mason, OH: Cengage Learning.

96. J. R. Baum, E. A. Locke, & S. A. Kirkpatrick. 1998. A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. Journal of Applied Psychology 83:43–54; J.M. Howell & P.J. Frost. 1989. A laboratory study of charismatic leadership. Organizational Behavior and Human Decision Processes 43:243–269.

97. Bennis, 1989.

98. T. A. Judge & J.E. Bono. 2000. Five-factor model of personality and transformational leadership. Journal of Applied Psychology 85:751–765.

99. R. Pillai, C.A. Schriesheim, & E.S. Williams. 1999. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. Journal of Management 25:897–933.

100. C.C. Manz & H.P. Sims, Jr. 1987. Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managed work teams. Administrative Science Quarterly 32:106–129.

101. Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999.

102. Ibid., 901.

103. S.N. Eisenstadt. 1968. Max Weber: On charisma and institution building. Chicago: University of Chicago Press, 46.

104. J.A. Conger & R.N. Kanungo. 1987. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. Academy of Management Review 12:637–647; Howell & Frost, 1989.

105. R.J. House & M.L. Baetz. 1979. Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. Research in Organizational Behavior 1:341–423; Conger and Kanungo, 1987.

106. Howell & Frost, 1989.

107. R. J. House. 1977. A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (eds.). Leadership: The cutting edge. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

108. A. R. Willner. 1984. The spellbinders: Charismatic political leadership. New Haven, CT: Yale University Press.

109. Conger, 1993.

110. Ibid.

111. House & Aditya, 1997.

19.14 الفصل الرابع عشر

1. J.E. Hunter & R.E. Hunter. 1984. Validity and utility of alternative predictors of job performance. Psychological Bulletin 96: 72–98.
2. Statistics on the prevalence of this choice are available. “Calling in Well: A Look at leave Time Tracking Trends," actiTIME website, June 2016, https://www.actitime.com/human-resources/leave-time-tracking-trends.php.
3. H. A. Murray. 1938. Explorations in personality. New York: Oxford University Press.
4. Murray also hypothesized that people would differ in the degree to which they felt these needs. His list of secondary needs became a basis for his theory of personality.
5. Representative references include J.W. Atkinson & D.C. McClelland. 1948. The projective expression of needs. II. The effect of different intensities of the hunger drive on thematic apperception. Journal of Experimental Psychology 38:643–658; D.C. McClelland, J.W. Atkinson, R.A. Clark, & E.L. Lowell. 1953. The achievement motive. New York: Appleton-Century-Crofts; R.C. DeCharms. 1957. Affiliation motivation and productivity in small groups. Journal of Abnormal Psychology 55:222– 276; D.C. McClelland. 1961. The achieving society. Princeton, NJ: Van Nostrand; and D.C. McClelland. 1975. Power: The inner experience. New York: Irvington.
6. In fact, McClelland argued that the success of entire societies is dependent on its achievement needs.
7. D. C. McClelland. 1970. The two faces of power. Journal of International Affairs 24:29–47.
8. A.H. Maslow. 1943. A theory of human motivation. Psychological Bulletin 50:370–396; A.H. Maslow. 1954. Motivation and personality. New York: Harper & Row; A. H. Maslow. 1965. Eupsychian management. Homewood, IL: Irwin.
9. D. McGregor. 1960. The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill; D. McGregor. 1967. The professional manager. New York: McGraw-Hill.
10. Maslow, 1943, 382.
11. C.P. Alderfer. 1972. Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings. New York: Free Press.
12. D.T. Hall & K.E. Nougaim. 1968. An examination of Maslow’s need hierarchy in an organizational setting. Organizational Behavior and Human Performance 3:12–35; E.E. Lawler, III & J.L. Suttle. 1972. A causal correlational test of the need hierarchy

concept. Organizational Behavior and Human Performance 7:265–287; M.A. Wahba & L.G. Bridwell. 1973. Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. Proceedings of the thirty-third annual meeting of the Academy of Management, 514–520.

13. C.P. Alderfer. 1972. Existence, relatedness, and growth: Human needs and organizational settings. New York: Free Press.
14. Note that Herzberg's theory has often been labeled the "two-factor theory" because it focuses on two continua. This name, however, implies that only two factors are involved, which is not correct. Herzberg prefers not to use the term "two-factor theory" because his two sets of needs identify a much larger number of needs.
15. F. Herzberg, B. Mausner, & B. Snyderman. 1959. The motivation to work. New York: Wiley; F. Herzberg. 1966. Work and the nature of man. New York: Crowell; F. Herzberg. 1968. One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review 46:54–62.
16. R.B. Dunham, J.L. Pierce, & J.W. Newstrom. 1983. Job context and job content: A conceptual perspective. Journal of Management 9:187–202.
17. R.M. Ryan & E.L. Deci. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist 55:68–78.
18. B.F. Skinner. 1953. Science and human behavior. New York: Free Press; B.F. Skinner. 1969. Contingencies of reinforcement. East Norwalk, CT: Appleton Century-Crofts; B.F. Skinner. 1971. Beyond freedom and dignity. New York: Bantam Books.
19. Ibid.
20. R. W. Kempen & R. V. Hall. 1977. Reduction of industrial absenteeism: Results of a behavioral approach. Journal of Organizational Behavior Management 20:1–21.
21. J.S. Adams. 1965. Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (ed.), Advances in experimental social psychology (Vol. 2). New York: Academic Press; G.C. Homans. 1961. Social behavior: Its elementary forms. New York: Harcourt, Brace, & World.
22. Ibid.
23. J. Kane & E.E. Lawler, III. 1979. Performance appraisal effectiveness. In B. Staw (ed.), Research in organizational behavior (Vol. 1). Greenwood, CT: JAI Press.
24. E.E. Lawler, III. 1972. Secrecy and the need to know. In M. Dunnette, R. House, & H. Tosi (eds.), Readings in managerial motivation and compensation. East Lansing: Michigan State University Press.

25. I.R. Andrews. 1967. Wage inequity and job performance: An experimental study. Journal of Applied Psychology 51:39–45; J.S. Adams. 1963a. Towards an understanding of inequity. Journal of Abnormal Social Psychology 67:422–436; J.S. Adams. 1963b. Wage inequities, productivity and work quality. Industrial Relations 3:9–16.

26. R.C. Huseman., J.D. Hatfield, & E.W. Miles. 1987. A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. Academy of Management Review 12:222–234; E.W. Miles, J.D. Hatfield, & R.C. Huseman. 1989. The equity sensitivity construct: Potential implications for worker performance. Journal of Management 15:581–588.

27. R.J. Bies. 1987. The predicament of justice: The management of moral outrage. In B.M. Staw & L.L. Cummings (eds.), Research in organizational behavior (Vol. 9). Greenwich, CT: JAI Press, 289–319; J. Greenberg. 1987. A taxonomy of organizational justice theories. Academy of Management Review 12:9–22.

28. E.L. Locke. 1978. The ubiquity of the technique of goal setting in theories of and approaches to employee motivation. Academy of Management Review 3:594–601; F.W. Taylor. 1911. The principles of scientific management. New York: Norton; K. Lewin. 1935. A dynamic theory of personality. New York: McGraw-Hill; K. Lewin. 1938. The conceptual representation and the measurement of psychological forces. Durham, NC: Duke University Press; K. Lewin, T. Dembo, L. Festinger, & P.S. Sears. 1944. Level of aspiration. In J. McVicker Hunt (ed.), Personality and behavior disorders. New York: Ronald Press, 333–378; P. Drucker. 1954. The practice of management. New York: Wiley; D. McGregor. 1957. An uneasy look at performance appraisal. Harvard Business Review 35:89–94; E.A. Locke. 1968. Toward a theory of task motivation and incentives. Organizational Behavior and Human Performance 3:157–189; E.A. Locke, K.N. Shaw, L.M. Saari, & G.P. Latham. 1981. Goal setting and task performance: 1969– 1980. Psychological Bulletin 90:125–152; G. P. Latham & E.A. Locke. 1984. Goal setting: A motivational technique that works! Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

29. C.C. Pinder. 1984. Work motivation: Theory, issues, and applications. Glenview, IL: Scott, Foresman.

30. Locke, 1979.

31. T.R. Mitchell & W.S. Silver. 1990. Individual and group goals when workers are interdependent: Effects on task strategies and performance. Journal of Applied Psychology 75:185–193.

32. A. Bandura. 1977. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review 84:191–215; A. Bandura. 1986b. The explanatory and predictive scope of self- efficacy theory. Journal of Social and Clinical Psychology

4:359– 373; A. Bandura. 1997. Self-efficacy: The exercise of control. New York: Freeman.

33. D.G. Gardner & J.L. Pierce. 1998. Self-esteem and self-efficacy within the organizational context: An empirical comparison. Group and Organization Management 23:48–70.
34. Locke, 1978.
35. M.L. Ambrose & C.T. Kulik. 1999. Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. Journal of Management 25: 231–292.
36. Chad H. Iddekinge, Herman Aguinis, Jeremy D. Mackey, Philip S. DeOrtentiis, "A Meta-Analysis of the Interactive, additive, and Relative Effects of Cognitive Ability and Motivation on Performance," Journal of Management, Vol. 44, No. 1, January, 2018.

19.15 الفصل الخامس عشر

1. Katzenbach and Smith, "The Discipline of Teams", Harvard Business Review, July 2005.
2. Gratton and Erickson, "Eight Ways to Build Collaborative Teams", Harvard Business Review, Nov 2007.
3. Bruce Tuckman, "Development Sequence in Small Groups", 1965.
4. J.J. Gabarro, The Dynamics of Taking Charge, Harvard Business School Press, 1987, pp. 85-87.
5. Linda A. Hill, "Managing Your Team", Harvard Business Review, 1995.
6. Linda A. Hill, "Exercising Influence", Harvard Business Review, 1994.
7. Patrick Lencioni, The Five Dysfunctions of a Team, 2002, p. 188.
8. Capobianco, Davis and Kraus, Managing Conflict Dynamics: A Practical Approach, (2005)
9. David Rock and Heidi Grant, "Why Diverse Teams are Smarter", Harvard Business Review, Nov 2016.
10. Ibid.
11. Lorenzo, Yoigt, Schetelig, Zawadzki, Welpe, Brosi, "The Mix that Matters: Innovation Through Diversity", Boston Consulting Group, April 2017.
12. Brett, Behfar, Kern, "Managing Multicultural Teams", Harvard Business Review, 2007.

13. Li and Liao, “Cultural Competence: Why it Matters and How You Can Acquire It", IESE Insight, 2015.

14. Earley and Mosakowski, “Cultural Intelligence", Harvard Business Review article 2004.

19.16 الفصل السادس عشر

1. C. Shannon and W. Weaver, The Mathematical Theory of Communication, University of Illinois Press, 1948.
2. R. E. Quinn, S. R. Faerman, M. P. Thompson, M.R. McGrath, and D. S. Bright, Becoming a Master Manager, Sixth edition, Wiley, 2015, Page 48.
3. F. M. Jablin and Linda L. Putnam, The New Handbook of Organizational Communication, Sage, 2005.
4. D. L. Worthington and G. D. Bodie, The Sourcebook of Listening Research: Methodology and Measures, Wiley, 2018.
5. Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row, p. 31.
6. Ibid, p. 166-167.
7. Ibid, p. 167.
8. McGregor, J. (2008). “Bezos: How Frugality Drives Innovation," BusinessWeek, April 28, 2008, pp. 64–66.
9. Mintzberg, H. (1990). “The Manager’s Job: Folklore and Fact." Harvard Business Review, March–April 1990, pp. 166–167.
10. Ibid.
11. Ibid
12. H. Mintzberg, Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations, Free Press, 2007.
13. Mintzberg, H. (1990). “The Manager’s Job: Folklore and Fact." Harvard Business Review, March–April 1990, pp. 166–167.
14. Drucker, P. F. (1954). The Practice of Management. New York: Harper & Row.
15. Eccles, R. G. & Noria, N. (1992). Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management. Boston: The Harvard Business School Press, p. 205.
16. Ibid, p. 211.
17. Ibid, p. 209.

18. Ziegler, B. (1994). “Video Conference Calls Change Business," Wall Street Journal, October 13, 1994, pp. B1, B12.

19. Rankin, P. T. (1952). The Measurement of the Ability to Understand Spoken Language. (unpublished Ph.D. dissertation, University of Michigan, 1926). Dissertation Abstracts 12, No. 6 (1952), pp. 847–848; Nichols, R. G. & Stevens, L. (1957). Are You Listening? New York: McGraw-Hill; and Wolvin, A. D. & Coakley, C. G. (1982). Listening. Dubuque, IA: Wm. C. Brown and Co.; and Werner, E. K. (1975). A Study of Communication Time. (M.S. thesis, University of Maryland, College Park)

20. Kotter, J. P. (1999). “What Effective General Managers Really Do," Harvard Business Review, March–April 1999, pp. 145–159

21. Berger, P. L. & Luckmann, T. (1966). The Social Construction of Reality. New York: Doubleday; and Searle, J. R. (1967). The Construction of Social Reality. New York: The Free Press, 1995.

22. Larkin, T. J. & Larkin, S. (1994). Communicating Change: Winning Employee Support for New Business Goals. New York: McGraw-Hill.

23. Ibid.

19.17 الفصل السابع عشر

1. G.A. Steiner. 1969. Top management planning. London: Macmillan, 6–7.

2. Prepare for Employees in the Boardroom. 2016 (September 10). The Telegraph, http://www.telegraph.co.uk/business/2016/09/10/prepare-for-employee-directors-in-the-boardroom/.

3. H. Koontz & C. O’Donnell. 1972. Principles of management: An analysis of managerial functions. New York: McGraw-Hill, 113–114.

4. B.E. Goetz. 1949. Management planning and control. New York: McGraw-Hill.

5. Dalton, D. R., Enz, C. A. (1987). Absenteeism in remission: Planning, policy, culture [Electronic version].Human Resource Planning, 10(2), 81-91. Retrieved July 24, 2017, from Cornell University School of Hotel Administration site: http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/506.

6. H. Mintzberg. 1975 (July–Aug.). The manager’s job: Folklore and fact. Harvard Business Review, 51.

7. S.J. Carroll & D.J. Gillen. 1984. The classical management functions: Are they really outdated? Academy of Management Proceedings 44:132–136.

8. Williams, 1993.

9. T.A. Mahoney, T.H. Jerdee, & S.J. Carroll, Jr. 1963. Development of managerial performance: A research approach. Cincinnati: Southwestern; T.A. Mahoney, T.H. Jerdee, & S.J. Carroll, Jr. 1965. The jobs of management. California Management Review 4:97–110; J. A. Hass, A. M. Porat, & J. A. Vaughan. 1969. Actual vs. ideal time allocations reported by managers: A study of managerial behavior. Personnel Psychology 22:61–75; R.V. Penfield. 1975. Time allocation patterns and effectiveness of managers. Personnel Psychology 27:245–255.

10. Keri Calcagna, “Strong Reputations Help Companies Withstand Crises," The Wall Street Journal, January 16, 2018, deloitte.wsj.com/cmo/2018/01/16/strong-reputations-help-companies-withstand-crises/.

11. P. Lorange & R.V. Vancil. 1977. Strategic planning systems. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; Steiner, 1969.

12. K.G. Smith, E.A. Locke, & D. Barry. 1986. Goal setting, planning effectiveness and organizational performance: An experimental simulation. Unpublished manuscript, University of Maryland, College of Business and Management, College Park, Maryland.

13. Koontz & O’Donnell, 1972, 124–128.

14. Amy Edmondson, “Strategies for learning from Failure," Harvard Business Review, April 2011 Issue, https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure.

15. Steiner, 1969, 7; M.B. McCaskey. 1974. A contingency approach to planning: Planning with goals and planning without goals. Academy of Management Journal 17:281–291.

16. McCaskey, 1974.

17. Ryan Huang, “Six Sigma Killed Innovation in 3M," ZD net, March 14, 2013, www.zdnet.com/article/six-sigma-killed-innovation-in-3m/; and T. J. Peters & R. J. Waterman, Jr. 1982. In search of excellence: Lessons from America’s best-run companies. New York: Harper & Row.

18. P.C. Earley, P. Wojnarock, & W. Prest. 1987. Task planning and energy expended: An exploration of how goals influence performance. Journal of Applied Psychology 47:107–104; P. C. Earley & B. Perry. 1987. Work plan availability and performance: An assessment of task strategy priming on subsequent task completion. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 39:279–302.

19. Smith, Locke, & Barry, 1986.

20. R.H. Kilman. 1984. Beyond the quick fix. San Francisco: Jossey-Bass, 50–51.

21. C. Perrow. 1961. The analysis of goals in complex organizations. American Sociological Review 26:854.

22. Richard L. Daft, Organization Theory and Design, Boston, MA, Cengage Learning, 2016, P. 54-56.

23. J.D. Thompson & W.J. McEwen. 1958. Organizational goals and environment. American Sociological Review 23:23–30.

24. Richard L. Daft, Organization Theory and Design, Boston, MA, Cengage Learning, 2016, P. 142-146.

25. P. F. Drucker. 1954. The practice of management. New York: Harper.

26. J. Hage. 1965. An axiomatic theory of organizations. Administrative Science Quarterly 10:289–320.

27. M.R. Richards. 1978. Organizational goal structures. St. Paul, MN: West, 27.

28. J.J. Reitz & L.N. Jewell. 1985. Managing, Glenview, IL.: Scott, Foresman, 66.

29. "U.S. Businesses Restructuring Operations to Reap Future Financial Success, Says Intelenet Global Services". Broadwayworld.com, July 10, 2017; http://www.broadwayworld.com/bwwgeeks/article/US-Businesses-Restructuring-Operations-to-Reap-Future-Financial-Success-Says-Intelenet-Global-Services-20170710; H. Mintzberg, et al, Strategy Safari, Free Press, New York, N.Y., 2013; W. Lindsay & L. Rue. 1980. Impact of the organization environment on the long-range planning process: A contingency view. Academy of Management Journal 23:385–404; D. Herold. 1972. Long-range planning and organizational performance: A cross-validation study. Academy of Management Journal 15:91–102; C. Saunders & F.D. Tuggle. 1977. Toward a contingency theory of planning. Presented at the 37th Annual Meeting of the Academy of Management, Orlando, FL; S.S. Thune & R.J. House. 1970. Where long-range planning pays off. Business Horizons 13:81–87.

30. E.H. Bowman. 1976. Strategy and the weather. Sloan Management Review 17:53.

31. D.R. Wood & R.L. LaForge. 1979. The impact of comprehensive planning on financial performance. Academy of Management Journal 22:516–526.

32. Bill Taylor, "Companies That Do Right by Their Workers Start by Elevating Their Definition of Success," Harvard Business Review, January 18, 2018, https://hbr.org/2018/01/companies-that-do-right-by-their-workers-start-by-elevating-their-definition-of-success.

33. E.A. Locke & G.P. Latham. 1990. A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; E.A. Locke & G.P. Latham. 1984. Goal setting: A motivational technique that works! Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

34. E.A. Locke. 1982. Relation of goal performance with a short work period and multiple goal levels. Journal of Applied Psychology 67:512–514; G.P. Latham & J.J. Baaldes. 1975. The practical significance of Locke's theory of goal setting. Journal of

Applied Psychology 60:187–90; G.P. Latham & E.A. Locke. 1979. Goal setting—A motivational technique that works. Organizational Dynamics, 68–80.

35. E.A. Locke, K.N. Shaw, L.M. Saari, & G.P. Latham. 1981. Goal setting and task performance: 1969–1980. Psychological Bulletin 90:125–152.
36. Locke, 1982; H. Garland. 1983. Influence of ability-assigned goals, and normative information of personal goals and performance: A challenge to the goal attainability assumption. Journal of Applied Psychology 68:20–30; J. R. Hollenbeck & H.J. Klein. 1987. Goal commitment and the goal setting process: Problems, prospects, and proposals for future research. Journal of Applied Psychology 72:212–20.
37. Locke, Shaw, Saari, & Latham, 1981.
38. E.A. Locke, G.P. Latham, & M. Erez. 1988. The determinants of goal commitment. Academy of Management Review 13: 23–39.
39. Ibid.
40. R.R. Hackman & R. Wageman. 1995. Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues. Administrative Science Quarterly 40:309–342; W.E. Deming. 1993. The new economics for industry, government, education. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study; W.E. Deming. 1986. Out of the crises. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study.
41. P.W. Wright, J.M. George, S.R. Farnsworth, & G.C. McMahan. 1993. Productivity and extra-role behavior: The effects of goals and incentives on spontaneous helping. Journal of Applied Psychology 78:374–381.
42. R.M. Steers. 1977. Organizational effectiveness: A behavioral view. Santa Monica, CA: Goodyear, 20–23.
43. Locke & Latham, 1990.
44. K. Lewin. 1958. Psychology of success and failure. In C.L. Stacey and M. F. Demartino, Understanding human motivation. Cleveland: Allen.
45. Locke & Latham, 1990.
46. Deming, 1986.
47. Jay A. Conger. 1991 (Feb.). Inspiring others: The language of leadership. Academy of Management Executive 5(1):31–45.
48. See the following article for the findings from this work schedule change: J.L. Pierce & R.B. Dunham. 1992. The 12-hour work day: A 48-hour, 8-day week. Academy of Management Journal 35:1086–1098.
49. W.H. Newman. 1975. Constructive control. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 6.

50. W.H. Newman. 1984. Managerial control. In J.E. Rosenzweig & F. E. Kast (eds.), Modules in management series. Chicago: Science Research Associates, 1-42; W.H. Newman, J.R. Logan, & W.H. Hegarty. 1985. Strategy, policy, and central management. Cincinnati: Southwestern; W.H. Sihler. 1979. Toward better management control systems. California Management Review, 14:33–39; E.P. Strong & R.D. Smith. 1968. Management control models. New York: Holt, Rinehart & Winston.

51. M.S. Taylor, C.D. Fisher, & D.R. Ilgen. 1984. Individuals' reactions to performance feedback in organizations: A control theory perspective. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (eds.), Research in Personnel and Human Resources Management. Greenwich, CT: JAI Press, 81–124.

52. E.A. Locke & G.P. Latham. 1984. Goal setting: A motivational technique that works. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

53. Interview with Steven Kerr appearing in R.D. Dunham 1984. Organizational behavior: People and processes in management. Homewood, IL: Irwin, 147; S. Kerr. 1987. On the folly of rewarding A, while hoping for B. Academy of Management Journal 18: 769–783.

54. D.B. Greenberger, S. Strasser, L.L. Cummings, & R.B. Dunham. 1989. The impact of personal control on performance and satisfaction. Organizational Behavior and Human Decision Processes 43:31; D.B. Greenberger & S. Strasser. 1986. Development and application of a model of personal control in organizations. Academy of Management Review 11:164.

55. Greenberger, Strasser, Cummings, & Dunham, 1989.

56. S.M. Miller. 1977. Controllability and human stress: Method, evidence and behavior. Research and Therapy, 171, 287– 304; M.E.P. Seligman. 1975. Helplessness: On depression, development and death. New York: Freeman.

57. Greenberger & Strasser, 1986, 174.

58. Floyd Brown and Mary Beth Brown, "Learned helplessness and the problems of American business: The Browns," The Jersey Journal, August 11, 2012, www.nj.com/hudson/voices/index.ssf/2012/08/learned_helplessness_and_the_p.html; J.B. Ovmier & M.E.P. Seligman. 1967. Effects of inescapable shock upon subsequent escape and avoidance learning. Journal of Comparative and Physiological Psychology 63:28–33; M.J. Martinko & W. L. Gardner. 1982. Learned helplessness: An alternate explanation for performance deficits. Academy of Management Journal 7:195–204.

59. M.H. Bazerman. 1982. Impact of personal control on performance: Is added control always beneficial? Journal of Applied Psychology 67:472–479.

60. P. Drucker, 1954; A.P. Raia. 1974. Managing by objectives. Glenview, IL: Scott, Foresman; R.G. Greenwood. 1981. Management by objectives: As developed by Peter Drucker, assisted by Harold Smiddy. Academy of Management Review 6:225–230.

61. G.S. Odiorne. 1979. M.B.O. II. Belmont, CA: Fearon.

62. R. Rodgers & J.E. Hunter. 1991. Impact of management by objectives on organizational productivity. Journal of Applied Psychology Monograph 76:322–336.

63. Ibid.

64. R.W. Hollmann. 1976. Applying MBO research to practice. Human Resource Management 15(4):28–36; J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly, & J.M. Gibson. 1976. Evaluating MBO: The challenge ahead.

65. J.C. Aplin & P. P. Schoderbek. 1976. MBO: Requisites for success in the public sector. Human Resource Management 15(2): 30–36.

66. J.N. Kondrasuk. 1981. Studies in MBO effectiveness. Academy of Management Review 6:419–30.

67. E.E. Lawler, III. 1986. High-involvement management. San Francisco: Jossey-Bass; E. E. Lawler, III. 1992. The ultimate advantage: Creating high involvement organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

19.18 الفصل الثامن عشر

1. Brockhoff, K (2017). “The emergence of technology and innovation." Technology and Innovation Vol 19. Pp. 461-480.

2. United Nations Commission for Europe, editors. Promoting innovation in the service sector: Review of experiences and policies. New York: United Nations; 2011.

3. Conley, JG, Bican PM, Ernst H. (2013) “Value articulation: A framework for the strategic management of intellectual property." California Management Review. 55(4). Pp. 102-120.

4. Teece D., Peterar M., Leih, S. (2016) “Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy" California Management Review. 58(4). Pp. 13-35.

5. Ries, E (2011). The Lean Startup: How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses (New York, NY: Crown Business).

6. Teece, D et al. (2016) op cit.

7. Misa, Thomas J. (1999) A Nation of Steel: The Making of Modern America, 1865–1925. Johns Hopkins studies in the history of technology. (Baltimore, Md.: The Johns Hopkins University Press).

8. Stoll, John D., “Why the Gas Station Isn’t a Model for Electric Cars,’ Wall Street Journal, August 13, 2017, http://www.businessinnovationbrief.com/exercises/technology/?open-article-id=7217183&article-title=4-strategic-thinking-exercises-to-envision-future-strategy&blog-domain=brainzooming.com&blog-title=brainzooming.

أحدث إصدارات أكاديمية حسوب













HSOUB.COM